Mélaine S. Ahouanyè — Judith S. Hounsou — Frantz Massougbodji — Parfait K. Nassara

N° 26 - Mars 2025

Pratiques RH

Magazine africain de gestion des ressources humaines

INTERVIEW : HANS SOSTHÈNE ASSOGBA
DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

LA LISTE DES POSTES-CLÉS : UNE BOUSSOLE POUR MIEUX GÉRER LES TALENTS

CHOISIR DES INTITULÉS DE POSTE EFFICACES : LE GUIDE COMPLET

Magazine sponsorisé par le cabinet GRH Conseil (www.grhconseil.com)

Dans ce numéro N°26

Éditorial (p. 3)
Un marché du travail éclaté : pourquoi l'Afrique doit unifier ses règles sociales

Le point RH (p. 8)
Nouveau souffle pour l'office du baccalauréat : mise en place d'un cadre éthique structurant

Le point RH (p. 11)
Promotion de l'excellence dans la fonction publique béninoise : un système d'évaluation réinventée

Outils (p. 14)
De la théorie à la pratique : Maicara services renforce les liens chez Distrib Concept

Le point RH (p. 18)
Les RH Awards 2024 sacrent les champions de la gestion des ressources humaines en Afrique de l'ouest

Outils (p. 23)
La liste des postes-clés : une boussole pour mieux gérer les talents

Bonnes pratiques (p. 31)
Choisir des intitulés de poste efficaces : le guide complet

Bonnes pratiques (p. 37)
Au-delà des diplômes : valoriser les travailleurs analphabètes

Interview (p. 42)
Hans Sosthène Assogba, HR Director

Efficacité professionnelle (p. 52)
Reconnaissance vocale : transformez votre voix en outil de travail

À découvrir (p. 58)
Un livre : « Gérer les ressources humaines en Afrique »

Lexique RH (p. 59)
La délégation

Analytique RH (p. 60)
Le taux de promotion interne

Brainstorming (p. 61)
La délégation

Anglais des RH (p. 62)
Delegation

Management (p. 64)
Comment « bien » annoncer un licenciement ? le défi de la transparence

Métiers des RH (p. 70)
Sélectionner et faire grandir les talents : le rôle clé du responsable du recrutement

Familles RH (p. 74)
L'ABGRH : une association corporative de référence au pays des hommes intègres

Tribune (p. 77)
Pourquoi le paternalisme tue la compétitivité des entreprises africaines

Courrier des lecteurs (p. 81)

PRATIQUES RH MAGAZINE

- Directeur de publication: Frantz Massougbodji
- Pour publier vos offres d'emploi, annonces d'affaires ou nous soumettre des articles, contactez-nous à pratiquesrh2015@gmail.com ou à (+229)01 95953576 (WhatsApp)

- Toute reproduction du présent numéro est interdite et constitue une contrefaçon sanctionnable devant les tribunaux.

- Le N°25 de ce magazine a été, au 11/03/2025, donné lieu à 315 téléchargements et 3631 impressions sur LinkedIn.

IN MEMORIAM

Ce numéro 26 est dédigé à la mémoire de Monsieur Guimbien Yves TOE, disparu le 08/10/2024, en témoignage de respect pour son parcours exceptionnel.
Ancien Directeur des Ressources Humaines et des Affaires Administratives de GEOCOTON, il œuvrait avec passion en tant que président de l'ABGR (Association burkinabè des gestionnaires des ressources humaines).
Que la terre lui soit légère et que son âme repose en paix.

Éditorial

UN MARCHÉ DU TRAVAIL ÉCLATÉ : POURQUOI L'AFRIQUE DOIT UNIFIER SES RÈGLES SOCIALES

DROIT SOCIAL. L'Afrique, riche de ses multiples cultures et dynamiques économiques, est paralysée par un paradoxe brûlant : son labyrinthe juridique étouffe son potentiel. Les droits sociaux, hérités de passés coloniaux disparates, forment une mosaïque chaotique qui cloisonne l'espace juridique continental et entrave son intégration économique. Il n'est plus temps de tergiverser : réduire cette fragmentation juridique n'est plus une option, c'est une urgence vitale.

Pour les entreprises panafricaines, ces disparités augmentent les coûts et ralentissent leur expansion.

Disparités des règles : un frein au développement des entreprises

Les réglementations diffèrent considérablement d'un pays africain à l'autre. Par exemple, la durée légale du travail oscille entre 35 et 48 heures selon les nations, tandis que les congés payés varient de deux semaines à plus d'un mois, révélant ainsi une forte disparité. Ces écarts contraignent les entreprises à effectuer des ajustements coûteux, freinant l'intégration du marché africain.

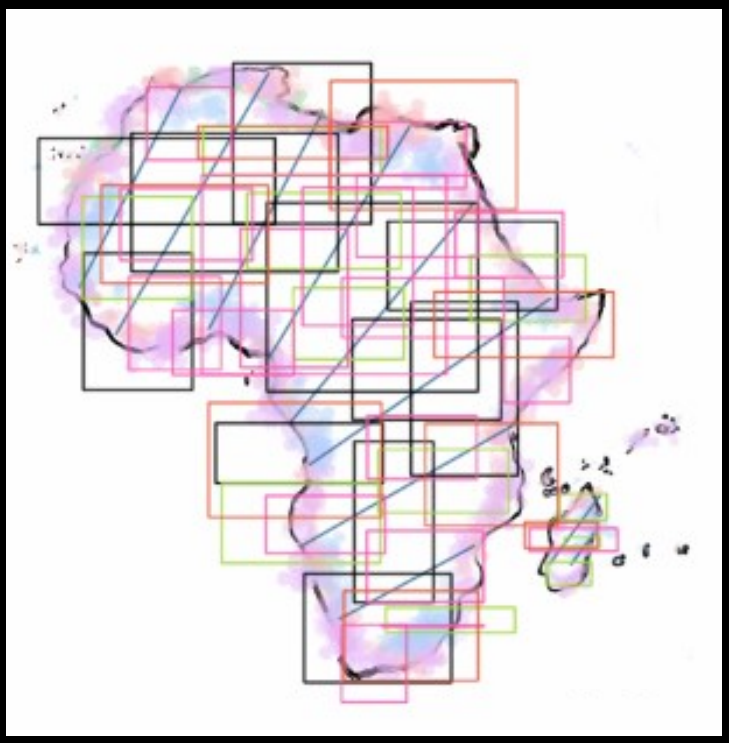
En 2024, le salaire moyen au Maroc était d'environ 4,193.91 MAD par mois, soit environ 382.25 €. En Afrique du Sud, en 2022, le salaire mensuel moyen net est de 1,362.3 dollars américains. En revanche, en RDC et au Niger, les salaires minimums sont significativement plus bas, bien en dessous de 100 dollars par mois.

Par exemple, si on considérons une entreprise opérant en Côte d'Ivoire, en Algérie et en Ouganda, les cotisations sociales sont respectivement de 15 %, 35 % et 10 % des salaires. Ces variations compliquent l'équité entre employés d'une même multinationale et alourdissent la gestion des ressources humaines. Cela rend la cohérence interne difficile à maintenir. Une entreprise présente dans plusieurs pays doit gérer ces disparités, ce qui impacte négativement la motivation des équipes et la compétitivité de l'entreprise.

Règles inégales, Afrique freinée

Conséquences directes

Ces complexités ont des conséquences directes : elles freinent l'expansion des start-ups et PME. À l'échelle continentale, elles limitent les bénéfices attendus de la Zone de Libre-Échange Continentale Africaine (ZLECAf), une initiative pourtant prometteuse pour dynamiser le commerce in-



tra-africain.

Pourquoi harmoniser les droits sociaux ?

De nombreux avantages en découleraient :

- **La facilitation des échanges économiques** : Une harmonisation des droits sociaux réduirait les barrières administratives pour les entreprises opérant dans plusieurs pays. En simplifiant les règles, elle encouragerait aussi les investissements étrangers, indispensables pour la croissance.
- **La réduction des inégalités :** Un cadre commun garantirait des droits sociaux minimaux pour tous les travailleurs africains. Cela renforcerait la justice sociale tout en créant une concurrence plus équitable entre les entreprises.

Des exemples inspirants existent. Tel est le cas de l'Union européenne, qui offre une référence utile. En instaurant des normes minimales, comme celles sur le temps de travail, elle a su concilier unité et diversité. L'Afrique pourrait et, à notre sens , devrait s'inspirer de ce modèle pour établir un équilibre similaire.

Harmonisation : clé de la future ZLECAf

Comment avancer vers l'harmonisation ?

Trois pistes nous paraissent envisageables à cet égard :

- **La définition de standards communs** : Le but n'est pas d'uniformiser strictement,

mais d'établir des bases communes sur la durée de travail, les congés, les cotisations sociales. Les communautés économiques régionales (CEDEAO, CEMAC…) pourraient piloter ces réformes.

- **Créer un Conseil Africain des Droits Sociaux :** On y verra un énième comité Théodule ; pourtant, cette instance réunirait gouvernements, employeurs et représentants des travailleurs pour concevoir et superviser des initiatives. Un dialogue inclusif qui assurerait des solutions ancrées dans les réalités locales.
- **Adopter une approche progressive** : L'harmonisation peut commencer par des mesures simples, comme la durée légale du travail ou les congés payés, avant d'aborder des dossiers moins simples, tels que les régimes de retraite

Une opportunité à saisir

L'harmonisation des droits sociaux des pays africains n'est pas une chimère, un rêve utopique : il s'agit d'une condition sine qua non pour bâtir un marché du travail plus juste, plus dynamique et attractif, qui soit capable de libérer ainsi le plein potentiel économique et social du continent noir.

❑ La Rédaction

Publicité

DES PEPITES PRECIEUSES POUR CHAQUE OCCASION

FAITES PLAISIR A VOS PROCHES AVEC

Pépites Lumineuses

Nos bijoux personalisés

COLLIER

BRACELET

MANCHETTE

DUO MONTRE-GOURMETTE

Nos articles sont des idées de cadeau parfaites pour toute occasion. Que ce soit pour célébrer un anniversaire, une réussite, ou simplement pour faire plaisir, chaque pièce est conçue pour capturer l'instant et en faire un souvenir inoubliable.

Offrez l'élégance, la brillance et l'authenticité avec **Pépites Lumineuses**, des créations uniques qui touchent le cœur.

Livraison partout dans le monde

Contactez-nous par WhatsApp au +229 01 55 45 72 43

NOUVEAU SOUFFLE POUR L'OFFICE DU BACCALAURÉAT : MISE EN PLACE D'UN CADRE ÉTHIQUE STRUCTURANT

BÉNIN. Le 24 novembre 2024, dans ses installations, basées à Cotonou, l'Office du Baccalauréat du Bénin (OB) a validé de nouveaux documents structurants visant à renforcer son efficacité et son intégrité institutionnelle.

Il s'agit d'une étape qui constitue un jalon important dans la modernisation de l'Office du baccalauréat, qui est un organisme public sous la tutelle du Ministère béninois de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Contexte institutionnel : un pilier de l'éducation nationale

L'Office du baccalauréat joue en effet un rôle central dans le système éducatif national. Il est responsable de l'organisation technique et matérielle de l'examen du baccalauréat, conformément

aux programmes en vigueur dans les établissements d'enseignement secondaire général, technique et technologique. Ses

missions englobent l'inscription des candidats, la gestion des épreuves, la délivrance des diplômes et l'authentification de ces derniers. De plus, l'Office du baccalauréat collabore étroitement avec les universités publiques et les offices du baccalauréat d'autres pays, renforçant ainsi son réseau et son expertise.

Un processus d'élaboration participatif et inclusif

L'élaboration du nouveau règlement intérieur et du code d'éthique a suivi une démarche méthodique et collaborative. Après une revue documentaire approfondie, des entretiens avec certains cadres de l'Office et une enquête auprès de 30 agents constituant son effectif permanent ont été menés pour identifier les valeurs partagées et évaluer leurs conditions de travail. Cette approche participative a permis d'impliquer activement toutes les parties prenantes, et de garantir que les documents reflètent fidèlement les aspirations et les réalités de l'institution. La mission a été confiée et menée à bien par GRH Conseil, cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines, avec une équipe dirigée par M. Frantz Massougbodji, consultant RH de GRH Conseil, cabinet RH fort de ses 25 années d'expérience et de plus de 240 missions réalisées en Afrique, dont une grande partie au Bénin, a apporté son expertise reconnue pour accompagner l'Office du baccalauréat dans cette démarche structurante.

Équité, efficacité, transparence : L'Office du baccalauréat bouscule les normes

Des perspectives prometteuses pour l'Office du Baccalauréat

L'adoption du règlement intérieur et du code d'éthique permet à l'Office du baccalauréat de

formaliser ses pratiques. Chaque agent sera désormais tenu de signer une lettre d'engagement qui sera annexée à son contrat de travail, et attestera de son adhésion aux principes énoncés. Des sessions de sensibilisation régulières renforceront l'ancrage de ces valeurs dans l'esprit du personnel, y compris les agents saisonniers ou occasionnels.

L'Office du baccalauréat vise ainsi à être un modèle d'intégrité et d'efficacité au Bénin, à améliorer son efficacité, promouvoir l'intégrité et le développement du personnel, montrant une volonté de modernisation. ❑

Par Judith Hounsou

Restez informé.e et inspiré.e avec Pratiques RH Magazine pour une gestion optimale de vos équipes !

PROMOTION DE L'EXCELLENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE BÉNINOISE : UN SYSTÈME D'ÉVALUATION RÉINVENTÉ

BENIN. La deuxième session de la Conférence des Gestionnaires des Ressources Humaines de l'État pour l'année 2024 se déroule du 15 au 16 octobre 2024 à la salle des fêtes des tours administratives de Cotonou. Elle réunit les Secrétaires Généraux et les Directeurs de la Planification, de l'Administration et des Finances des ministères et institutions de la République

Lors de l'ouverture, Monsieur Germain Alokpo, Secrétaire Général du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP), a rappelé l'objectif de cette rencontre : débattre du nouveau système d'évaluation des performances des agents de l'État, dont le déploiement est imminent. Ce dis-

positif ambitionne de soutenir une administration efficace, capable de fournir des services publics de qualité aux citoyens.

Contexte et ambitions

Face au besoin d'une administration plus performante, le gouvernement a initié une étude visant à concevoir :

- Un système d'évaluation des performances ;
- Des indicateurs de performance précis ;
- Un projet de décret fixant les modalités d'évaluation des fonctionnaires et agents contractuels de droit public.

Les conclusions, remises au MTFP, proposent une approche innovante. Exit la notation classique : place à des critères objectifs qui valorisent les ressources humaines et dopent la performance globale grâce à des outils modernes.

Une réforme pilotée par les gestionnaires

Représentant la Ministre Adidjatou Mathys, Monsieur Victorin Honvoh, Directeur de Cabinet du MTFP, a insisté sur le rôle central des gestionnaires des ressources humaines. Il les a exhortés à s'investir pleinement pour assurer la réussite de cette réforme.

Fini la simple notation : place à une évaluation transparente boostant la performance !

Les contours du nouveau système

Monsieur Abdoulaziz Malick, Directeur de la Planification, de l'Administration et des Finances du MTFP, a présenté ce système en détail. Conçu comme un outil incitatif et transparent, il repose sur :

- L'alignement des objectifs individuels sur ceux de l'organisation ;
- L'optimisation des outils d'évaluation ;
- La digitalisation du proces-

sus ;

- Un plan de communication modernisé ;
- L'amélioration des performances individuelles et collectives ;
- Le développement professionnel des agents ;
- Le soutien à des décisions éclairées ;
- La reconnaissance des efforts accomplis.

Structure du dispositif

Le système confectionné s'articule autour de :

- Trois ensembles d'outils opérationnels ;
- Un projet de décret encadrant les mesures adoptées.

Un tournant prometteur

Cette conférence ouvre une ère nouvelle pour l'administration publique béninoise. En posant les bases d'une gestion moderne, transparente et valorisante des ressources humaines, ce système promet une administration plus performante, des agents motivés et des services publics améliorés. Porteur d'un renouveau durable, il fait de l'excellence une ambition tangible, où chaque effort est reconnu.

Par Mélaine Ahouanyè

Le point RH

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE : MAICARA SERVICES RENFORCE LES LIENS CHEZ DISTRIB CONCEPT

BURKINA FASO. Le samedi 8 février 2025, le cabinet de consultance Maicara Services a animé à Loumbila une formation intensive sur la cohésion d'équipe pour le personnel de Distrib Concept, une entreprise burkinabè spécialisée dans les épices et bouillons commercialisés sous la marque « Leila Nature ».

L'événement s'est déroulé dans les locaux du Dunia Hôtel à Loumbila, réunissant une trentaine de collaborateurs pour une journée complète dédiée au renforcement des liens professionnels.

Contexte

Fondée en 2016 par Inoussa Sorgho, Distrib Concept est une entreprise agroalimentaire burkinabè qui révolutionne la conservation des produits agricoles en les séchant et en les transfor-

mant en épices et bouillons sous la marque Leila. Cette innovation, prolongeant leur durée de vie au-delà d'un an, lui a valu la deuxième place au Prix Pierre Castel 2020.

Maicara Services, créé par Marc Modré, est un cabinet de conseil offrant expertise technique, formations et accompagnement aux entreprises et particuliers au Burkina Faso et en Afrique. Spécialisé en développement organisationnel, il a été mandaté pour consolider la cohésion des équipes de Distrib Concept.

Déroulement

La journée a débuté par un discours inspirant d'Inoussa Sorgho, qui a souligné l'importance d'une équipe soudée pour atteindre les ambitions de l'entreprise. Marc Modré, ingénieur d'affaires et fondateur de Maicara Services, a enchaîné en valorisant les bénéfices d'une collaboration harmonieuse.

Les ateliers, animés par M. Modré, ont exploré la dynamique de groupe et la communication interpersonnelle, traçant le chemin d'un collectif vers une équipe perfor-

Quand la synergie d'équipe devient un moteur de croissance !

mante. Des exercices pratiques ont favorisé la confiance et la résolution de conflits.

Point culminant : une activité de team-building en extérieur, où des défis collaboratifs ont mis à l'épreuve communication et esprit d'équipe, concrétisant les concepts théoriques.

Objectifs

Cette formation visait à renforcer la cohésion chez Distrib Concept pour booster la productivité et instaurer un climat de travail harmonieux. Elle illustre l'impact d'investir dans le capital humain et la collaboration.

Clôture

La journée s'est achevée par une cérémonie empreinte d'émotion. Les participants ont partagé leurs ressentis et leçons apprises, tandis qu'Inoussa Sorgho a remercié chaleureusement le personnel et Maicara Services pour leur contribution décisive. Un certificat de participation a été remis à chaque collaborateur, symbole de leur engagement à appliquer ces acquis au quotidien.

Impact

Cette initiative a véritablement galvanisé les participants, renforçant leur motivation et leur sentiment d'appartenance. Les enseignements majeurs incluent :

- Une communication transparente ;
- La valorisation des rôles indi-

viduels ;

- Des mécanismes de soutien mutuel.

Pour les gestionnaires africains des ressources humaines, cet exemple démontre l'efficacité des formations immersives pour forger des équipes performantes et unies.

Par Frantz Massougbodji

Lisez et partagez

Pratiques RH, le magazine africain de gestion des ressources humaines

LES RH AWARDS 2024 SACRENT LES CHAMPIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN AFRIQUE DE L'OUEST

CÔTE D'IVOIRE. Le 6 décembre 2024, le cadre du Sofitel Hôtel Ivoire a accueilli, à Abidjan, la cérémonie de gala de la 8ème édition des RH Awards, un événement d'envergure sous-régionale qui célèbre l'excellence en gestion des ressources humaines et la gouvernance d'entreprise.

Placée sous la supervision du cabinet Deloitte, cette édition historique a marqué un tournant avec l'ouverture de la compétition à l'ensemble des pays de l'Afrique de

l'Ouest. L'événement a rassemblé un parterre de décideurs, leaders d'opinion, professionnels RH, et dirigeants de renom venus honorer les lauréats qui ont su intégrer les valeurs humaines et les bonnes pratiques dans leurs organisations. Le gala, riche en émotions, a conjugué reconnaissance, networking et performances artistiques, le tout dans une ambiance élégante et festive.

Des distinctions qui valorisent l'humain et la performance

Trois catégories phares ont structuré cette soirée exceptionnelle :

1) ***Les Directeurs des Ressources Humaines de l'année par secteur d'activité*** : Ces prix ont récompensé des DRH et fonctions assimilées ayant su innover, promouvoir la fonction RH et contribuer significativement à la performance organisationnelle.
2) ***Les Top Managers aux pratiques sociales exemplaires*** : Ces dirigeants se sont distingués par leur vision humaine et leur politique sociale remarquable, reconnue tant par leurs pairs que par leurs collaborateurs.
3) ***Les figures de la valorisation des ressources humaines*** : Il s'agissait des hommes, femmes et institutions qui, à travers leurs actions et projets, ont permis de faire rayonner les RH dans toute la sous-région.

L'empreinte des leaders RH se dessine en Afrique de l'Ouest !

Les lauréats, triés sur le volet par un jury d'experts, ont incarné les valeurs de professionnalisme, d'innovation et de bien-être organisationnel, soulignant ainsi le rôle essentiel des ressources humaines dans la transformation des entreprises et des communautés.

Un événement à caractère multidimensionnel

Plus qu'une simple remise de prix, les RH Awards se sont révélés être une plateforme de promotion des bonnes pratiques en gestion des talents. L'objectif de cette initiative est clair : encourager une gouvernance RH exemplaire et durable à travers des modèles inspirants.

Outre les distinctions, la soirée a été rythmée par des moments d'exception avec notamment :

- Des prestations artistiques de haut vol : en effet, un orchestre live a envoûté l'audience, suivi d'un défilé de mode et d'une prestation captivante d'un humoriste de renom.
- Un dîner de gala : il a offert un cadre idéal pour échanger des idées, partager des expériences et établir des collaborations fructueuses.

Vers une reconnaissance croissante de la fonction RH dans la sous-région

Des lauréats, une vision : la transformation RH des entreprises est en action

Depuis ses débuts, les RH Awards, cérémonie certifiée par le cabinet international Deloitte, s'attachent à repositionner la fonction Ressources Humaines comme un pilier stratégique des organisations. La participation de nombreuses entreprises de la sous-région ouest-africaine, cette année, témoigne de la reconnaissance croissante de cet événement, qui s'impose désormais comme une référence dans l'univers de la gestion des talents.

À l'issue de cette 8ème édition, les organisateurs, à savoir le *Groupe Expertise Locale* , ont réaffirmé leur engagement à continuer de promouvoir l'excellence et à encourager les acteurs économiques à intégrer les valeurs humaines au cœur de leurs stratégies.
Rendez-vous est déjà pris pour la prochaine édition en 2025, qui promet encore plus d'innovations et de découvertes ! ❑

Par Mélaine Ahouanyè

Sponsor

GRH CONSEIL
Intégration Professionnelle

GRH Conseil, cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines

FORMATION | RECRUTEMENT | DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL | ÉTUDES

Vous présente :

EPF

Élaboration de plan de formation

SI VOUS ÊTES :

Un décideur d'une entreprise privée, parapublique, d'une ONG, d'une administration étatique ou d'une agence .

CONFRONTÉ À L'UN DE CES PROBLÈMES :

- Des difficultés à identifier les besoins de formation de vos employés.
- Un manque d'alignement entre les besoins de formation et les objectifs stratégiques.
- Des problèmes pour mesurer l'impact des actions de formation sur la performance de l'entreprise.
- Des dysfonctionnements fréquents dans le travail

Alors, GRH Conseil vous présente :

EPF

Élaboration d'un Plan de Formation

Notre prestation EPF est une approche sur mesure et globale pour concevoir et déployer un plan de formation efficace, aligné sur la stratégie et la culture de votre entreprise.

NOTRE DÉMARCHE

- Analyse approfondie des besoins : Identification des compétences nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise et des lacunes à combler.
- Définition des objectifs, des contenus, des méthodes pédagogiques et des moyens de suivi les plus adaptés.
- Prospection et sélection de formations certifiantes et pertinentes, en adéquation avec les besoins de votre entreprise.
- Mise en place d'un système de suivi et d'évaluation permettant de mesurer l'efficacité des actions de formation et d'ajuster le plan si nécessaire.

CETTE SOLUTION VOUS PERMETTRA DE :

- Améliorer les compétences de vos employés et booster leur performance.
- Renforcer l'engagement et la motivation de votre personnel.
- Atteindre vos objectifs stratégiques plus rapidement et efficacement.
- Optimiser votre budget de formation et maximiser son impact.

COTATION :

Le coût de la prestation est fonction du nombre d'employés à former, des services demandés et de la durée du mandat, avec un devis personnalisé après analyse des besoins.

CONTACTEZ-NOUS :

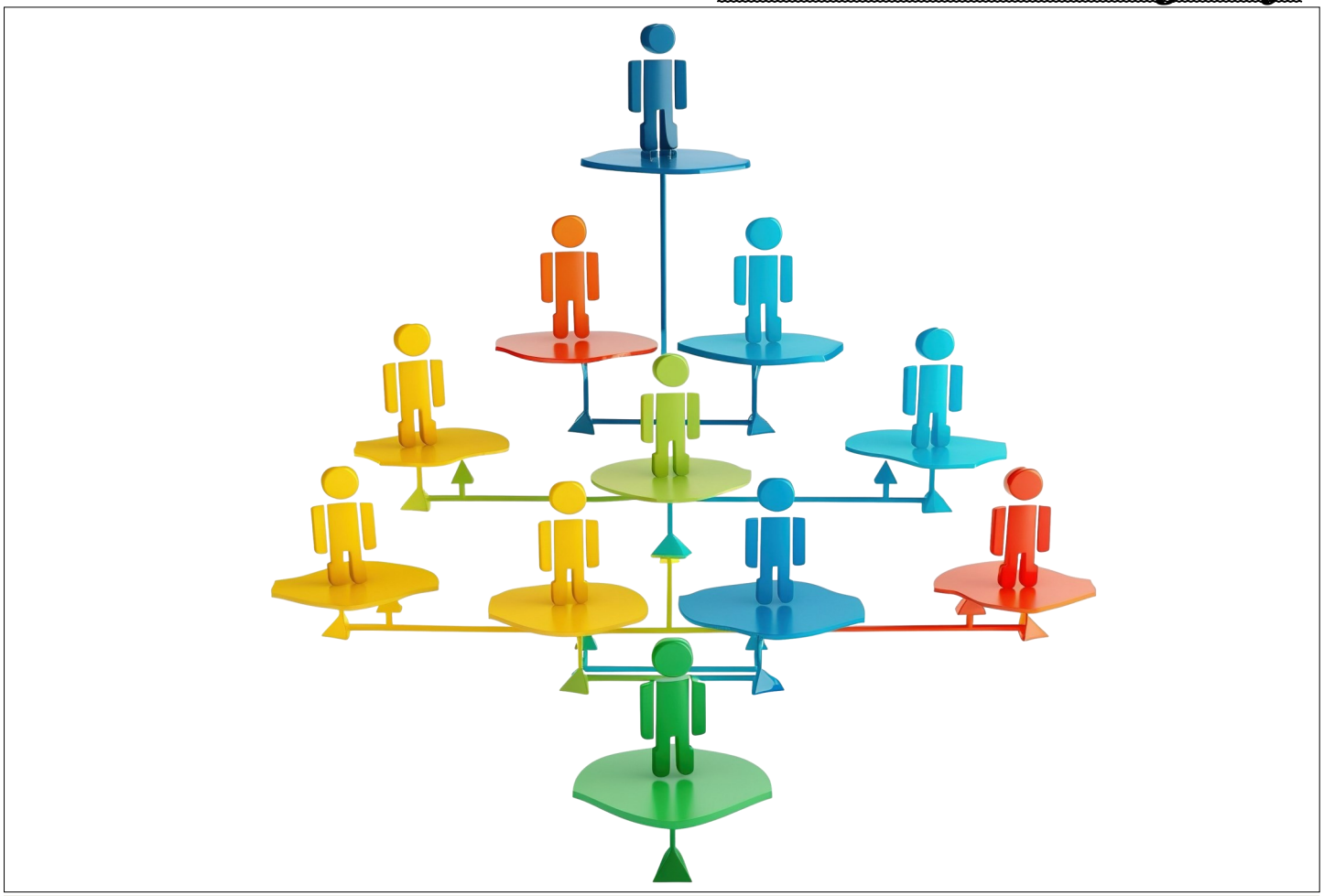
- GRH Conseil, 08 BP 296 Cotonou
- Tel. +229 0195953576
- admin@grhconseil.com
- grhconseil1999@gmail.com
- www.grhconseil.com

Investissez dans la formation de vos employés, c'est investir dans l'avenir !

LA LISTE DES POSTES-CLÉS : UNE BOUSSOLE POUR MIEUX GÉRER LES TALENTS

GPEC. Les postes-clés sont comparables à des musiciens qui donnent le rythme dans un orchestre : leur absence peut tout désorganiser. Sur le continent, où les talents sont rares et mobiles, bien gérer ces postes est essentiel pour assurer la stabilité et la croissance de l'entreprise.

Par Frantz Massougbodji



En entreprise, on croit souvent en entreprise que seuls les membres du top management occupent des postes-clés, mais

cette vision est trop étroite.

Des rôles essentiels à la survie et au développement

Les postes-clés ne se limitent pas aux cadres supérieurs. Ils incluent des fonctions techniques, relationnelles ou exigeant une expertise rare. Prenons une entreprise technologique en croissance : le responsable des systèmes d'information, souvent discret, est crucial. Il garantit la fluidité des infrastructures numériques, même dans les contextes les plus hostiles. Sans lui, l'activité pourrait s'effondrer du jour au lendemain. En Afrique, où ces compétences sont rares, ce rôle devient aussi vital que celui de l'ingénieur en chef, garant des technologies de production.

> ***Les postes-clés ne coïncident pas forcément avec ceux des dirigeants***

Pourquoi dresser une liste des postes-clés ?

Une telle liste est nécessaires pour au moins 3 raisons. :

- **Anticiper les crises pour assurer la continuité des activités.** Prévoir les départs soudains permet d'éviter des perturbations majeures. Imaginons qu'un géologue senior quitte brusquement une entreprise minière en Afrique centrale, sans successeur désigné. L'exploration serait alors paralysée, générant des pertes immédiates. Identifier ces postes stratégiques et former des remplaçants potentiels garantit la poursuite des opérations et limite les risques d'interruption.
- **Fidéliser les talents pour réduire le turnover.** Dans un contexte de forte concurrence, la rétention des talents devient essentielle. Prenons l'exemple d'un responsable de la chaîne d'approvisionnement dans une entreprise agricole en Afrique. Son rôle

est déterminant pour la coordination des fournisseurs régionaux. Une proposition plus attractive d'un concurrent pourrait l'inciter à partir, compromettant ainsi la production. Anticiper ces situations permet d'offrir à ces profils stratégiques des perspectives d'évolution, des avantages ciblés ou encore des missions stimulantes.

- **Optimiser les recrutements pour renforcer la performance.** Certains postes exigent une priorité absolue en matière de recrutement. Un directeur des ressources humaines à Abidjan, par exemple, pourrait concentrer ses efforts sur l'embauche d'experts en cybersécurité, un levier essentiel de la transformation digitale des entreprises financières. En ciblant les compétences clés et en planifiant les embauches stratégiques, les organisations s'assurent de disposer des talents nécessaires pour relever les défis futurs. minière en Afrique centrale, le départ soudain d'un géologue sénior sans remplaçant aurait pu arrêter l'exploration, avec comme conséquences des pertes financières immédiates. Mais en identifiant ces

rôles critiques à l'avance, l'entreprise peut **former** des collaborateurs pour prendre sa relève ou préparer des **plans de succession** pour maintenir l'activité.

Comment construire la liste des postes-clés ?

Pour identifier les postes-clés de manière pertinente, une démarche méthodique est requise afin d'aligner les priorités de l'entreprise sur ses ressources humaines. Elle peut être menée à travers les cinq étapes successives ci-après :

- **Cartographier les objectifs stratégiques** : Quels sont les ambitions à moyen et long terme ? Une entreprise visant une expansion internationale devra, par exemple, prioriser des experts en relations internationales ou en conformité réglementaire.
- **Évaluer l'impact opérationnel :** Quels rôles sont indispensables au fonctionnement quotidien ? Dans une usine agroalimentaire, un chef de production, reliant fournisseurs et machines, peut être critique pour éviter toute interruption.
- **Recueillir les retours du terrain :** Les managers et équipes opérationnelles détiennent une vision concrète des postes vitaux. Leur consultation garantit que la liste reflète les réalités pratiques, pas seulement les organigrammes.
- **Analyser la rareté des compétences** : En Afrique, des expertises comme l'intelligence artificielle ou la gestion des énergies renouvelables sont rares. Ces postes, difficiles à remplacer, doivent être anticipés en raison de leur temps

Les postes-clés : le cœur battant de l'entreprise, pas seulement les visages visibles

de recrutement.

- **Prioriser et hiérarchiser :** Une fois identifiés, les postes doivent être classés selon leur criticité et leur urgence. Cela permet de concentrer les efforts de formation, de rétention ou de recrutement sur les rôles les plus stratégiques.

Le rôle des RH dans la gestion des postes-clés

- Les ressources humaines ne se limitent pas à repérer les postes-clés : elles en sont les architectes stratégiques, garantissant leur gestion proactive et leur valorisation au sein de l'entreprise. Leur mission s'articule autour de plusieurs axes essentiels.

Tout d'abord, elles élaborent des plans de succession rigoureux. En anticipant les départs – qu'ils soient prévus ou soudains – des titulaires de postes critiques, comme un ingénieur système dans une firme technologique ou un géologue dans une exploitation minière, les RH évitent les ruptures d'activité. Cela passe par l'identification de remplaçants potentiels et leur préparation via des formations ciblées.

- Ensuite, elles pilotent le développement des talents. Les collaborateurs occupant ces rôles stratégiques ne doivent pas stagner : les RH leur proposent des parcours d'évolution, des formations spécialisées ou des responsabilités accrues. Par exemple, un responsable de la chaîne d'approvisionnement pourrait être formé à la négociation internationale pour préparer une expansion régionale.
- Elles mènent également des recrutements ciblés. Conscientes de la rareté de certaines compétences en Afrique – comme les experts en cybersécurité ou en gestion des risques climatiques –, les RH priorisent ces profils, optimisant les processus pour attirer les meilleurs candidats, même dans un marché concurrentiel.
- Enfin, en valorisant ces postes, elles renforcent la motivation et la fidélité. Reconnaissance salariale, avantages spécifiques ou projets stimulants : ces leviers maintiennent l'engagement des talents clés, réduisant le risque de débauchage.

En orchestrant ces actions, les RH ne se contentent pas d'assurer la continuité ; elles bâtissent la résilience et la compétitivité de l'entreprise, transformant les postes-clés en piliers d'une croissance durable.

Pour conclure

Gérer les postes-clés est essentiel pour les entreprises africaines. En élargissant leur vision, en anticipant les crises et en s'appuyant sur les RH, elles gagnent en résilience et en compétitivité, transformant chaque rôle stratégique en moteur de succès. ❑

Frantz Massougbodji

Consultant RH

Cabinet GRH Conseil

www.grhconseil.com

Modèle de fiche de description détaillée d'un poste-clé

Titre du poste :
(Exemple : Directeur des opérations industrielles)
Département / Unité : *(Exemple : Département production / Usine principale)*
Rattachement hiérarchique : *(Exemple : Directeur général ou PDG)*
Localisation : *(Lieu de travail ou site concerné)*

I. Mission principale
Décrire brièvement l'objectif global du poste et son rôle stratégique au sein de l'entreprise.
(Exemple : Assurer le bon fonctionnement de l'ensemble des processus de production, afin de garantir la qualité et la livraison dans les délais impartis.)

II. Responsabilités et tâches clés
Liste des principales missions et activités associées au poste.
- La gestion quotidienne des opérations.
- Le pilotage des équipes de production et l'amélioration continue des processus.
- La coordination avec les autres départements (logistique, commercial, finance).
- La gestion des budgets et le suivi des indicateurs de performance.

III. Compétences requises
Compétences techniques :
- Maîtrise des outils de gestion de production (ex. ERP).
- Connaissance approfondie des normes qualité et sécurité.

Compétences comportementales :
- Leadership et capacité à motiver les équipes.
- Esprit d'analyse et prise de décision rapide.
- Capacité à travailler sous pression et à gérer les priorités.

Compétences linguistiques :
(Exemple : Maîtrise du français et de l'anglais, niveau avancé.)

IV. Niveau d'impact sur l'organisation
Décrire la manière dont le poste contribue à la stratégie globale et aux performances de l'entreprise.
(Exemple : Ce poste joue un rôle déterminant dans la continuité des activités et l'optimisation des coûts de production.)

V. Enjeux et criticité du poste
Identifier les risques en cas de vacance du poste et les enjeux associés.
- Rareté des compétences disponibles sur le marché.
- Impact direct sur la chaîne de production en cas de dysfonctionnement.

VI. Plan de succession et continuité
- **Collaborateurs potentiels en interne** : *(Exemple : Responsable adjoint de production.)*
- **Formation prévue pour la relève** : *(Exemple : Programme de mentorat et formations techniques.)*
- **Plan de remplacement temporaire** : *(Exemple : Mobilisation d'un consultant ou d'une équipe relais.)*

VII. Indicateurs de performance associés au poste
- Taux de respect des délais de production.
- Réduction du taux de non-conformité.
- Taux de satisfaction des clients internes.

VIII. Rémunération et avantages
Décrire la structure de rémunération et les avantages liés au poste.
(Exemple : Salaire fixe + primes de performance, voiture de fonction, couverture médicale.)

IX. Conditions de travail et contraintes
- **Horaires** : *(Exemple : Temps plein avec astreintes possibles.)*
- **Déplacements** : *(Exemple : Déplacements fréquents entre plusieurs sites de production.)*

X. Profil recherché
- **Expérience professionnelle** : *(Exemple : Minimum 10 ans d'expérience dans un poste similaire.)*
- **Niveau de formation** : *(Exemple : Diplôme d'ingénieur ou MBA.)*

XI. Risques et solutions préventives
Décrire les principaux risques liés à ce poste et les mesures de prévention.
(Exemple : Risque d'épuisement professionnel, anticipé par des formations en gestion du stress et un accompagnement personnalisé.)

Publicité

TENTE BUSINESS

NOS PRODUITS DE QUALITE ALLIENT STYLE ET FONCTIONNALITE POUR VOUS FACILITER LA VIE AU QUOTIDIEN

Abomey-calavi/Bénin

Tente Business, votre satisfaction est notre priorité

NOS PRODUITS

- Montres connectées
- Appareils électroménagers
- sacs...etc

CONTACT DETAILS

+ 229 62609640/68710118

tentebusiness@gmail.com

Bonnes pratiques

CHOISIR DES INTITULÉS DE POSTE EFFICACES : LE GUIDE COMPLET

GESTION DES TALENTS. De nombreuses entreprises abusent des titres de poste surévalués, une pratique qui a ses avantages et ses inconvénients. Les responsables RH doivent trouver un équilibre entre des titres attractifs et les responsabilités réelles. Cet article propose une méthode pragmatique pour choisir des intitulés de poste clairs et efficaces.

Par Mélaine Ahouanyè

Les titres de poste sont des outils de motivation et de prestige, mais ils comportent aussi des risques.

Les avantages et les pièges des titres de poste attractifs

Les intitulés de poste, bien que souvent perçus comme accessoires, possèdent un pouvoir symbolique et stratégique. Ils façonnent la perception qu'ont les employés, les clients et les partenaires de l'entreprise. Entre ambition et réalité, ces titres doivent être soigneusement choisis pour maximiser les bénéfices sans engendrer de frustrations.

- **La crédibilité accrue auprès des clients :** Dans un environnement concurrentiel, la confiance des clients est primordiale. Un titre prestigieux comme « vice-président » ou « directeur principal » projette l'image d'une expertise à toute épreuve. Cette façade rassure les clients en leur donnant l'impression d'être en lien avec des décideurs compétents, consolidant ainsi leur fidélité et améliorant la réputation de l'entreprise.
- **L'attraction et la fidélisation des talents** : Attirer et retenir les talents est une quête continue pour les entreprises. Un titre attrayant devient un outil subtil mais efficace : il satisfait les aspirations de reconnaissance des employés et leur donne un sentiment d'évolution, même sans ajustement salarial. Ce type de valorisation symbolique peut agir comme un antidote contre le turnover.
- **L'effet sur les investisseurs :** Les investisseurs, en quête de stabilité et de potentiel, évaluent souvent la structure interne de l'entreprise. Des intitulés flatteurs suggèrent une organisation bien établie, renforçant ainsi l'image de maturité de la société. Cela peut se

Choisir le bon intitulé de poste, c'est aligner les attentes avec la réalité

révéler décisif pour l'obtention de financements et de partenariats stratégiques.

Les inconvénients et les risques des titres enjolivés

Derrière l'apparence flatteuse de certains titres se cachent des défis complexes. Un intitulé prestigieux, certes, mais qui est mal aligné avec les réalités du poste, peut engendrer chez son titulaire des frustrations internes et ternir son expérience en tant que collaborateur. Le prestige doit donc être dosé avec précaution, sous peine de créer plus de problèmes qu'il n'en résout.

- **La frustration salariale :** Accorder un titre impressionnant sans revalorisation salariale équivalente peut vite devenir une source de mécontentement. Les employés se sentent dupés lorsque le prestige n'est qu'illusoire, menant à des frustrations silencieuses qui peuvent saper la motivation et encourager les départs.
- **Les difficultés de carrière :** Un titre pompeux peut entraver la progression professionnelle. Lors de recherches d'emploi, les employés titulaires de postes prestigieux mais décalés par rapport à leurs compétences réelles peuvent peiner à trouver des opportunités adaptées. Ils risquent de devoir accepter des postes moins titrés, perçus comme une régression, malgré des responsabilités et des salaires plus attractifs. Par exemple, si Jean occupait le poste de « directeur de l'innovation » dans une petite entreprise, mais que ses tâches

correspondaient en réalité à celles d'un simple coordinateur, il pourrait se retrouver en difficulté sur le marché du travail. En cherchant un nouveau poste, son titre élevé pourrait créer des attentes irréalistes. Il devra peut-être accepter un poste de « chef de projet », moins prestigieux mais plus adapté à ses compétences, ce qui pourrait être perçu par son entourage professionnel ou familial comme une régression.

- **La confusion et l'inefficacité interne** : L'inflation des titres brouille les repères hiérarchiques et complique la communication interne. Lorsqu'il devient difficile d'identifier qui fait quoi, les collaborations se grippent, les rôles se chevauchent et les responsabilités se diluent. Une inflation mal maîtrisée crée alors des dysfonctionnements au sein de l'équipe.

Choisir des titres efficaces : un équilibre à trouver

Pour maximiser l'impact positif des intitulés de poste, il faut adopter une approche équilibrée et réfléchie. Les titres doivent être suffisamment attractifs pour motiver et séduire, mais réalistes afin d'éviter les attentes irréalistes ou la confusion.

Les titres de poste surévalués : un leurre doré pour les employés, un piège pour l'entreprise

- **L'adéquation des titres avec les responsabilités** : Un intitulé doit refléter fidèlement les missions et compétences liées au poste. L'exagération ou l'attribution de titres sans fondement réel peut entraîner une déconnexion entre la fonction réelle et la perception, ce qui nuit à la transparence et à la crédibilité de l'employeur aux yeux des employés.

- **L'utilisation d'une terminologie standard** : Opter pour des titres reconnus par le secteur permet de simplifier la communication, tant en interne qu'à l'externe. Cela facilite également le recrutement, les candidats étant en mesure de comprendre immédiatement l'étendue des responsabilités associées au poste.
- **La progression de carrière** : Une hiérarchie cohérente et progressive des intitulés donne aux employés une meilleure visibilité de leur évolution possible. Ils peuvent ainsi se projeter au sein de l'entreprise et voir clairement les étapes qu'ils doivent franchir pour atteindre leurs objectifs professionnels.
- **L'évitement de l'inflation des titres** : Distribuer des titres prestigieux sans contrepartie réelle en termes de responsabilités ou de rémunération peut semer le trouble.

Une inflation incontrôlée génère des frustrations et des attentes irréalistes, entraînant potentiellement des conflits internes.

- **La consultation des employés** : Impliquer les collaborateurs dans le processus de définition des intitulés est une option à envisager. Cela permet de mieux comprendre leur ressenti. Leurs retours apportent un éclairage précieux sur l'adéquation entre leurs tâches quotidiennes et le titre qui leur est attribué, renforçant ainsi leur engagement.
- **La prise en compte de la culture d'entreprise** : Les intitulés de poste doivent être

cohérents avec les valeurs et la structure de l'organisation. Par exemple, une entreprise prônant une organisation horizontale pourrait opter pour des titres moins formels et plus collaboratifs.

- **Les recherches sur le marché** : Observer les pratiques des concurrents et des leaders du secteur permet d'ajuster les intitulés et de rester pertinent. Une veille active aide à éviter l'isolement et à s'aligner avec les normes du marché.
- **La clarté et la simplicité** : Des titres clairs et dépourvus de jargon facilitent la compréhension et évitent les malentendus. Miser sur la simplicité permet également de rendre l'organisation plus accessible aux nouveaux venus.
- **La revue périodique** : Les intitulés de poste doivent évoluer avec l'entreprise et les transformations du secteur. Une révision régulière assure leur pertinence et leur cohérence avec les dynamiques internes et externes.
- **La considération de la perception externe** : Les titres influencent la manière dont l'entreprise est perçue par ses clients et partenaires. Des intitulés cohérents et transparents renforcent l'image d'une organisation professionnelle et fiable, essentielle pour bâtir des relations durables.

En conclusion

Bien choisir les intitulés de postes crée une dynamique positive dans l'entreprise et renforce sa crédibilité externe. En trouvant un juste équilibre entre prestige et réalité, elle maximise les avantages et minimise les risques associés aux titres de ces postes. ❑

Mélaine Ahouanyè

Chargée de mission

Cabinet GRH Conseil

www.grhconseil.com

Bonnes pratiques

AU-DELÀ DES DIPLÔMES : VALORISER LES TRAVAILLEURS ANALPHABÈTES

GESTION DES COMPÉTENCES. Dans les entreprises africaines, les travailleurs analphabètes représentent une ressource parfois négligée mais pleine de potentiel. Leur intégration, bien pensée, peut transformer ce qui semble être une faiblesse en véritable atout. Voici des pistes simples et efficaces pour y parvenir.

Par Parfait Nassara

Il serait rabaissant de juger un employé uniquement à l'aune de ses connaissances académiques. Inclure les travailleurs analphabètes, c'est miser sur l'humain pour une réussite collective. Avec des outils adaptés, une formation ciblée et un envi-

ronnement bienveillant, les entreprises africaines peuvent libérer tout le potentiel de leurs équipes. Cette démarche, au-delà des mots, engendre des résultats concrets pour tous.

Des outils adaptés : rendre le travail accessible

Dans un environnement professionnel, l'utilisation d'outils accessibles conditionne la performance des équipes. Des consignes mal comprises sapent la motivation et freinent l'efficacité. Pourtant, des solutions simples peuvent transformer cette réalité.

- **Simplifier grâce à des symboles visuels.** Un pictogramme bien pensé peut remplacer des pages d'instructions. Dans une usine agroalimentaire, des étiquettes illustrées guident le tri des produits. Cette approche visuelle rend le processus plus naturel et rapide, même pour les novices.
- **Former avec des applications intuitives.** Les manuels papier cèdent la place à la modernité. Au Ghana, une entreprise de logistique mise sur des tablettes diffusant des tutoriels vidéo. Ces outils captivants accélèrent la formation des équipes, alliant clarté et dynamisme pour un apprentissage efficace.
- **Clarifier par la voix.** Privilégier la communication orale permet de clarifier les attentes sans dépendre uniquement de l'écrit. Des briefings matinaux, brefs mais précis, permettent de définir les priorités du jour. En dissipant les ambiguïtés, ces

Les employés analphabètes : un potentiel brisé par les préjugés, une force libérée par l'inclusion

échanges oraux renforcent la cohésion et l'élan collectif.

Former pour renforcer les compétences

La formation donne un coup de fouet aux performances. Former les travailleurs analphabètes est un investissement rentable, si la formation reste pratique et applicable. Différentes approches existent. Parmi les méthodes les plus efficaces figurent :

- **Les ateliers interactifs** : En intégrant des exercices ludiques et participatifs, l'apprentissage devient plus efficace et mémorable. Une usine de confection au Cameroun organise des jeux de rôles pour enseigner les consignes de sécurité de manière ludique.
- **Un meilleur ciblage des formations** : Plutôt que de proposer des contenus généraux

et théoriques, il est plus efficace de se focaliser sur des compétences précises, comme l'utilisation d'une machine spécifique ou le respect des délais, permettant ainsi une application immédiate sur le terrain.

- **Le tutorat :** Associer un mentor à un nouvel employé facilite l'apprentissage, renforce la confiance et crée un lien de soutien au sein de l'équipe.

Une culture d'entreprise inclusive : un atout majeur

Un environnement inclusif fait naître le respect, quel que soit le parcours de l'employé. L'inclusion repose sur une ambiance bienveillante, laquelle exige l'engagement de tous les acteurs, notamment des managers. Pour y parvenir, l'employeur doit agir. À tout le moins, il doit :

- **Encourager et former les managers** : Il est essentiel de former les responsables à valoriser les efforts plutôt qu'à sanctionner systématiquement les erreurs, afin de créer un climat de confiance et d'apprentissage continu.
- **Célébrer les réussites** : Mettre en lumière les contributions des équipes, même les plus modestes, motive les employés et inspire un sentiment de fierté collective. Une entreprise de construction au Mali récompense mensuellement ses meilleurs ouvriers, renforçant ainsi leur engagement.

Outils simples, talents multiples : formez, incluez, transformez !

En fin de compte, en misant sur l'inclusion, les entreprises africaines ne se contentent pas de survivre : elles prospèrent. ❑

Parfait Nassara

Consultant RH

Cabinet GRH Conseil

www.grhconseil.com

GRH CONSEIL

Intégration Professionnelle

GRH Conseil, cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines

FORMATION

RECRUTEMENT

ÉTUDES

GRH Conseil :

- **25 ans d'expertise en gestion des ressources humaines des organisations et entreprises**
- **240 missions menées à bien au Bénin et en Afrique francophone**
- **Des solutions nombreuses, cohérentes, diversifiées et adaptées aux réalités du continent**
- **Une équipe de consultants pétris d'expérience et engagés pour des prestations de qualité.**

Cabinet GRH Conseil, 08 BP 296 Cotonou

Tel. +229 0195953576 (WhatsApp) - https://bit.ly/lieu-grhconseil

www.grhconseil.com - admin@grhconseil.com/grhconseil1999@gmail.com

« Il n'est de richesses que d'hommes » **(Jean Bodin)**

Interview

Hans Sosthène Assogba

Directeur des ressources humaines

Le taux élevé de turnover vous préoccupe-t-il ? La perte de productivité, les coûts de recrutement et la baisse du moral de vos employés sont-ils des défis constants. Découvrez comment Hans Sosthène Assogba, Directeur des ressources humaines d'Oryx Energies Bénin transforme les pratiques RH pour booster la performance des entreprises.

Pratiques RH Magazine : ***Votre parcours est impressionnant, M. Assogba. Vous avez navigué entre des univers aussi différents que l'énergie, la fintech ou encore le pétrole. Qu'est-ce qui change vraiment dans la gestion RH d'un secteur à l'autre ?***

Hans Sosthène Assogba :
Chaque industrie a sa propre âme, mais tout repose sur les gens. Dans le pétrole, où j'ai jonglé avec des structures lourdes, tout tourne autour du risque : une décision mal calibrée peut coûter cher, et cela forge une culture RH très rigoureuse. Dans l'énergie, avec des acteurs comme ENGIE Energy Access – qui électrifie les zones rurales en Afrique grâce à des solutions solaires hors réseau –, la sécurité et la réglementation dominent, mais il y a aussi cet élan pour transformer des vies. En fintech, la course à l'innovation prime, c'est la vitesse avant tout. Ce qui m'a frappé, c'est la nécessité d'ajuster le curseur : rigueur d'un côté, agilité de l'autre, tout en plaçant l'humain au centre.

Justement, adapter une stratégie RH à des contextes aussi variés doit demander une sacrée gymnastique mentale. Comment vous y prenez-vous pour rester efficace sans perdre votre fil conducteur ?

Pour moi, tout tient dans l'équilibre entre discipline et souplesse. Quand j'ai rejoint ENGIE Energy Access, j'ai vu des équipes passionnées, mais confrontées à des réalités terrain complexes. J'ai appris à écouter, à décoder leurs attentes, tout en posant des bases solides : une communication honnête, des formations pour renforcer les compétences, et un cadre où chacun se sent bien. C'est ainsi que je bâtis une RH qui résiste, quel que soit le secteur.

Et si vous deviez pointer une

expérience clé qui a façonné votre vision des RH, quelle serait-elle ?

Sans hésiter, ENGIE Energy Access. Là-bas, j'ai compris en direct ce que valoriser les talents peut produire. On travaillait dur pour éclairer des villages reculés, et j'ai réalisé que des équipes reconnues donnaient tout. Une phrase de Richard Branson m'est revenue : « Prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise. » Cette leçon a ancré ma conviction que la performance naît des gens.

Parlons des Cafés RH à Cotonou. D'où vous est venue l'idée de lancer un projet comme celui-là ?

L'idée a germé d'un constat qui me trottait dans la tête : au Bénin, les professionnels des RH manquaient d'un espace pour se retrouver, échanger, se défier. Avec quelques collègues, nous nous sommes dit : « Et si on créait un lieu vivant pour répondre à ce besoin ? » Aujourd'hui, le Café RH Cotonou est un réseau vibrant où l'on organise des rencontres, des débats sur les tendances et les défis du métier. Tout est parti d'une envie simple : faire bouger les lignes.

« Chaque industrie a sa propre âme, mais tout repose sur les gens »

Concrètement, qu'est-ce que ce projet apporte à la communauté RH locale ? Donnez-nous un exemple qui vous rend fier.

Cela me fait sourire, car le projet dépasse largement mes attentes initiales. Lors de la dernière session en juillet 2024, par exemple, on a exploré le thème de « la fonction RH à l'ère de l'intelligence artificielle »– un thème brûlant ici. Les idées échangées ont poussé certains participants à tester de nouvelles approches dans leurs organisations. Le Café RH avec le temps est devenu une

sorte de laboratoire où l'on partage, expérimente, et où les RH au Bénin gagnent en audace et en professionnalisme. Voir cette énergie collective me remplit de fierté.

Vous avez des certifications en ESG et en bonheur au travail, ce qui sort du lot dans le monde des RH. Comment présenteriez-vous l'ESG à ses profanes ?

L'ESG, c'est simple : **E**nvironnement, c'est protéger la planète – comme les projets solaires qui changent des vies. **S**ocial, c'est chouchouter les équipes pour qu'elles donnent le meilleur. **G**ouvernance, c'est jouer carré avec des règles éthiques. Bref, des boîtes qui gagnent sans tout saccager !

Concrètement, comment ces formations ont-elles transformé votre manière de gérer les équipes, surtout avec cet accent sur les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance ?

Ces formations ont été une révélation. Avant, je percevais les RH comme une mécanique bien rodée pour faire tourner l'entreprise. Mais l'ESG m'a offert une perspective plus vaste. L'environnement, ce n'est pas une simple formalité : chez ENGIE

Energy Access, j'ai vu des projets solaires réduire l'empreinte carbone tout en galvanisant des équipes fières de leur impact. Le « S » – le social – touche au bien-être, à l'inclusion, à la diversité. J'ai repensé mes méthodes pour que chacun trouve sa place, car un collectif épanoui va plus loin. Quant à la gouvernance, elle impose clarté et éthique dans les décisions RH, ce qui forge la confiance. Désormais, je lie performance et responsabilité dans une seule équation. Vous savez, des entreprises comme Salesforce – qui adoptent l'ESG – prouvent que cette approche porte ses fruits.

D'accord, soyons francs : les dirigeants africains hésitent souvent à investir dans des concepts comme l'ESG ou le bien-être. Comment vous faites pour leur prouver que cela vaut le coup, chiffres ou exemples à l'appui ?

Je les prends par la logique et les faits. Je pose une question simple : « Vous pensez qu'une équipe stressée, dans un environnement bancal, peut tenir longtemps ? » La réponse coule de source. Ensuite, je sors des chiffres : une étude de Gallup montre que les entreprises avec un fort engagement des employés – un pilier du « S » en ESG – affichent 21 % de rentabilité en plus. Et je partage une expérience vécue : dans une entreprise où j'ai travaillé, on a amélioré significativement la rétention du personnel en améliorant les conditions de travail et en alignant les valeurs sur des objectifs ESG clairs. Cela convainc les sceptiques. L'ESG n'est pas un luxe, c'est un levier de croissance quand on le maîtrise.

Vous venez de décrocher un RH Award à Abidjan, une distinction qui célèbre les initiatives RH innovantes en Afrique francophone. Que ressentez-vous personnellement ?

C'est un moment intense. Sincèrement. Je vois cette récompense comme une reconnaissance du travail collectif bâti avec mes équipes. Mais surtout, elle signale qu'on avance dans la bonne direction : les RH en Afrique prennent une place stratégique.

En quoi ce prix reflète-t-il votre vision pour les RH sur le continent ? Vous diriez qu'il valide quoi, au fond ?

Il met en lumière une conviction profonde : on ne peut pas se contenter d'importer des modèles RH étrangers. En Afrique, il faut créer nos propres solutions – s'inspirer des meilleures pratiques internationales, bien sûr, mais en les adaptant à nos réalités locales. Ce prix montre qu'on peut être ambitieux tout en restant ancré.

> ***« En Afrique, il faut créer nos propres solutions RH, ambitieuses et ancrées »***

Vous avez monté des départements RH de zéro, chez Octogone et OSSPO notamment. Quelles sont vos étapes clés pour poser des bases solides dans un contexte africain ?

C'est comme construire une maison : sans fondations, tout s'effondre. D'abord, je plonge dans le contexte – la culture de l'entreprise, ses besoins réels. Puis, je définis des processus clairs, sur mesure, sans me limiter à du prêt-à-porter. Je parie beaucoup sur la formation et les outils technologiques pour doter les équipes des moyens de réussir. Enfin, j'implique tout le monde – direction et employés compris. Sans leur engagement, rien ne tient.

Beaucoup d'entreprises africaines voient encore les RH comme une formalité administrative. Comment changez-vous

cette mentalité, concrètement ?

Je leur montre les bénéfices tangibles. Une gestion RH bien pensée réduit le turnover et dope la productivité. Mais le déclic vient souvent de la direction. Je me souviens d'un dirigeant sceptique ; je lui ai proposé un test sur six mois avec des indicateurs précis. À la fin, il m'a dit : « OK, tu avais raison. » Les preuves l'emportent sur les discours.

Chez Wave Mobile Money, une fintech facilitant les paiements mobiles en Afrique, vous avez travaillé sur des projets de transformation digitale. Comment cela change-t-il la gestion des talents, selon vous ?

La transformation digitale révolutionne tout ! À Wave, nous utilisions des outils numériques pour simplifier le recrutement, suivre les compétences, fluidifier les processus. Cela permet de repérer les talents plus vite et de répondre à leurs attentes.

D'autres entreprises comme Andela, qui ciblent des profils tech avec l'IA, illustrent cette évolution : la digitalisation rend les RH plus précises, et paradoxalement plus humaines.

Quels avantages cela apporte-t-il vraiment aux entreprises africaines ? Donnez-nous du tangible s'il vous plaît.

Du concret ? Prenons le recrutement : avant, trier des CV prenait des semaines. Avec les outils de Wave, on gagnait un temps précieux et on visait plus juste. Cela améliore l'efficacité, réduit les coûts, et aide à retenir les talents grâce à un suivi personnalisé. Les chiffres parlent d'eux-mêmes.

« Une équipe épanouie va plus loin : la performance naît des gens »

Et les obstacles, alors ? Qu'est-ce qui coince encore, d'après vous ?

Le principal frein, c'est le coût – les solutions digitales ont un prix. Ensuite, il y a le manque de formation : sans maîtrise des outils, ils restent inutiles. Mais le vrai défi, c'est la résistance au changement. J'ai vu des collègues s'accrocher à leurs habitudes par peur de l'inconnu. Sans leur adhésion, même la meilleure technologie reste lettre morte.

En dehors du travail , qu'est-ce qui vous motive ou vous garde en équilibre ?

Je me recharge avec la lecture, le sport et les voyages. Ces passions me permettent de déconnecter, d'ouvrir mes horizons et de nourrir ma curiosité.

Quel est le dernier livre qui vous a « retourné la tête » sur les RH ou le leadership ?

« Drive » de Daniel Pink, qui est un auteur et conférencier américain, célèbre pour ses ouvrages

sur le comportement humain au travail. Dans cet ouvrage, il démonte les vieux clichés sur la motivation et montre comment allumer la flamme des équipes avec des leviers internes. C'est un vrai guide pour des environnements où l'engagement et la créativité explosent.

Auriez-vous quelques mots, M. Assogba, pour terminer cet entretien fort enrichissant ?

Oui. Je voudrais dire que l'avenir des Ressources Humaines en Afrique, c'est l'innovation, l'inclusion et la mise en lumière de nos talents. On dynamise nos équipes, on attise leur feu, leur soif d'apprendre, et on transforme nos boîtes en moteurs d'épanouissement et de progrès durable. Ensemble, on va loin ! ❑

Propos recueillis par ***Mélaine Ahouanyè***

Recevez **gratuitement** dans votre boîte mail
Pratiques RH Magazine

ABONNEZ-VOUS !

Cliquez sur ce LIEN et remplissez le formulaire !

https://bit.ly/PratiquesRH-Abonnement

Tel. +229 0195953576 pratiquesrh2015@gmail.com

Publicité

Tremploi
AGENCE D'OUTPLACEMENT ET D'ASSISTANCE À LA RECHERCHE D'EMPLOI
Avec nos prestations individualisées, notre équipe peut vous aider à trouver un emploi, à préparer un retour aux études, ou à planifier votre carrière
1. OPTIMISATION DE LA RÉDACTION DE CV
2. RÉALISATION DE BILAN DE COMPÉTENCES
3. ÉLABORATION DE PROJET PROFESSIONNEL
4. ASSISTANCE À LA RECHERCHE D'EMPLOI
Rejoignez-nous sur LinkedIn, Facebook, X, Patreon et Instagram !
Contact
https://bit.ly/tremploi -- Tél. +229 51828413 -- E-mail : agencetremploi@gmail.com -- Facebook : Tremploi

RECONNAISSANCE VOCALE : TRANSFORMEZ VOTRE VOIX EN OUTIL DE TRAVAIL

OPTIMISATION DES PROCESSUS. Fini le temps perdu à taper des textes ou à naviguer manuellement dans des logiciels. La reconnaissance vocale s'impose comme un outil simple et puissant pour gagner en efficacité et change vraiment la donne : rédiger un rapport en parlant, commander des actions vocalement ou traduire en temps réel. Tout cela est désormais une réalité.

Par Judith Hounsou

Il est tout d'abord nécessaire de comprendre de comprendre le fonctionnement de la reconnaissance vocale

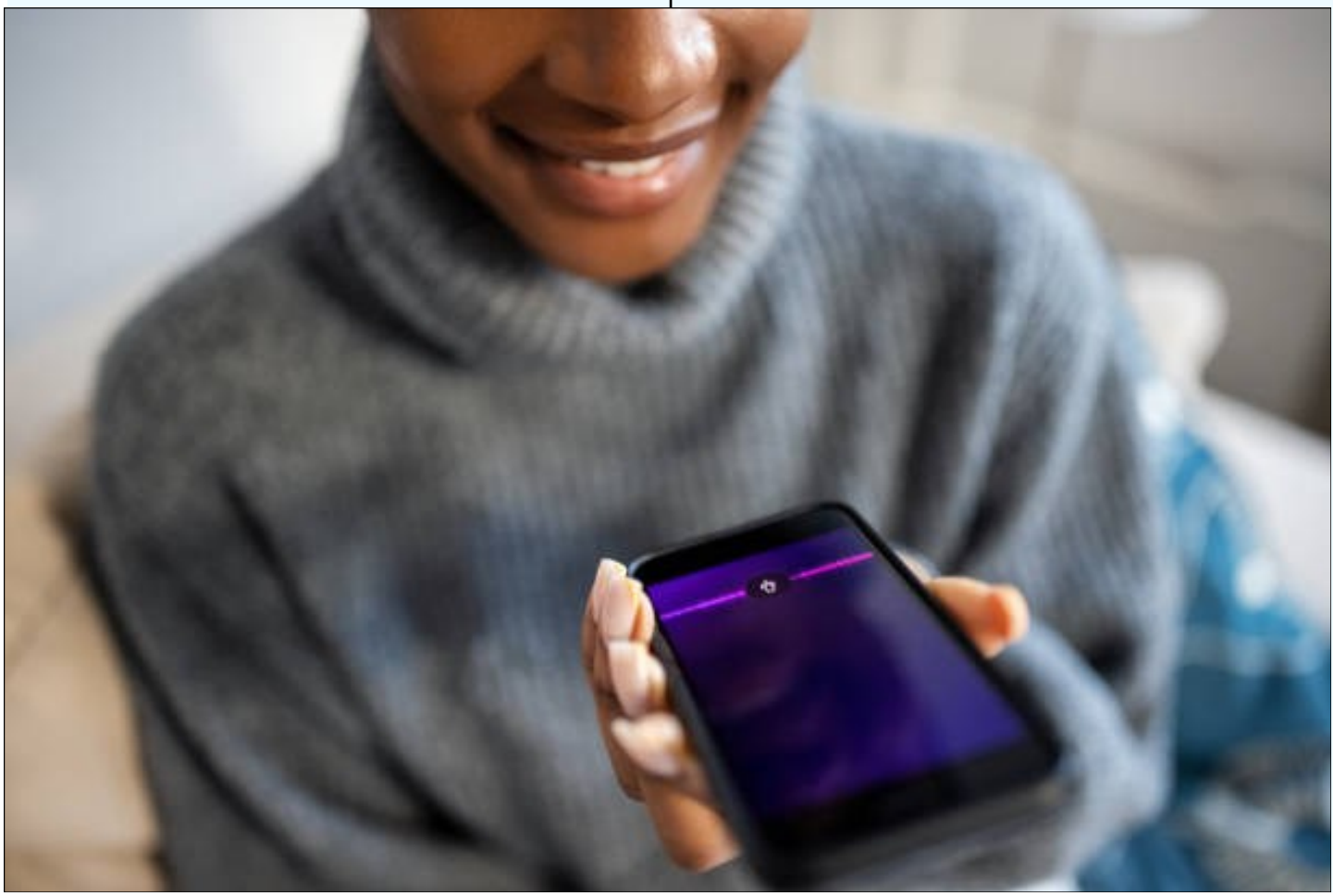
La reconnaissance vocale, comment ça marche ?

La reconnaissance vocale repose sur l'intelligence artificielle et le traitement du langage naturel (NLP). Cette technologie convertit la parole en texte ou en commande exécutable, s'adaptant même aux accents et expressions locales. Parmi les outils disponibles, certains se distinguent par leur performance :

- Google Assistant et Siri facilitent la gestion des tâches quotidiennes.
- Otter.ai et Dragon NaturallySpeaking permettent la transcription de réunions et de notes.
- SpeakAfrique, une solution locale, s'adapte aux langues et dialectes africains.

Adopter la reconnaissance vocale en entreprise : étapes clés

L'intégration de la reconnaissance vocale repose sur quelques étapes essentielles :



- Identifier les besoins spécifiques : quels processus gagneraient à être optimisés ?
- Choisir les outils adaptés : transcription, gestion de tâches ou commandes vocales ?
- Tester des solutions gratuites avant d'envisager des versions payantes aux fonctionnalités avancées.
- Former les équipes pour assurer une adoption efficace.
- Mesurer les résultats afin d'ajuster l'usage et maximiser l'impact sur la productivité.

Des applications concrètes pour les professionnels africains

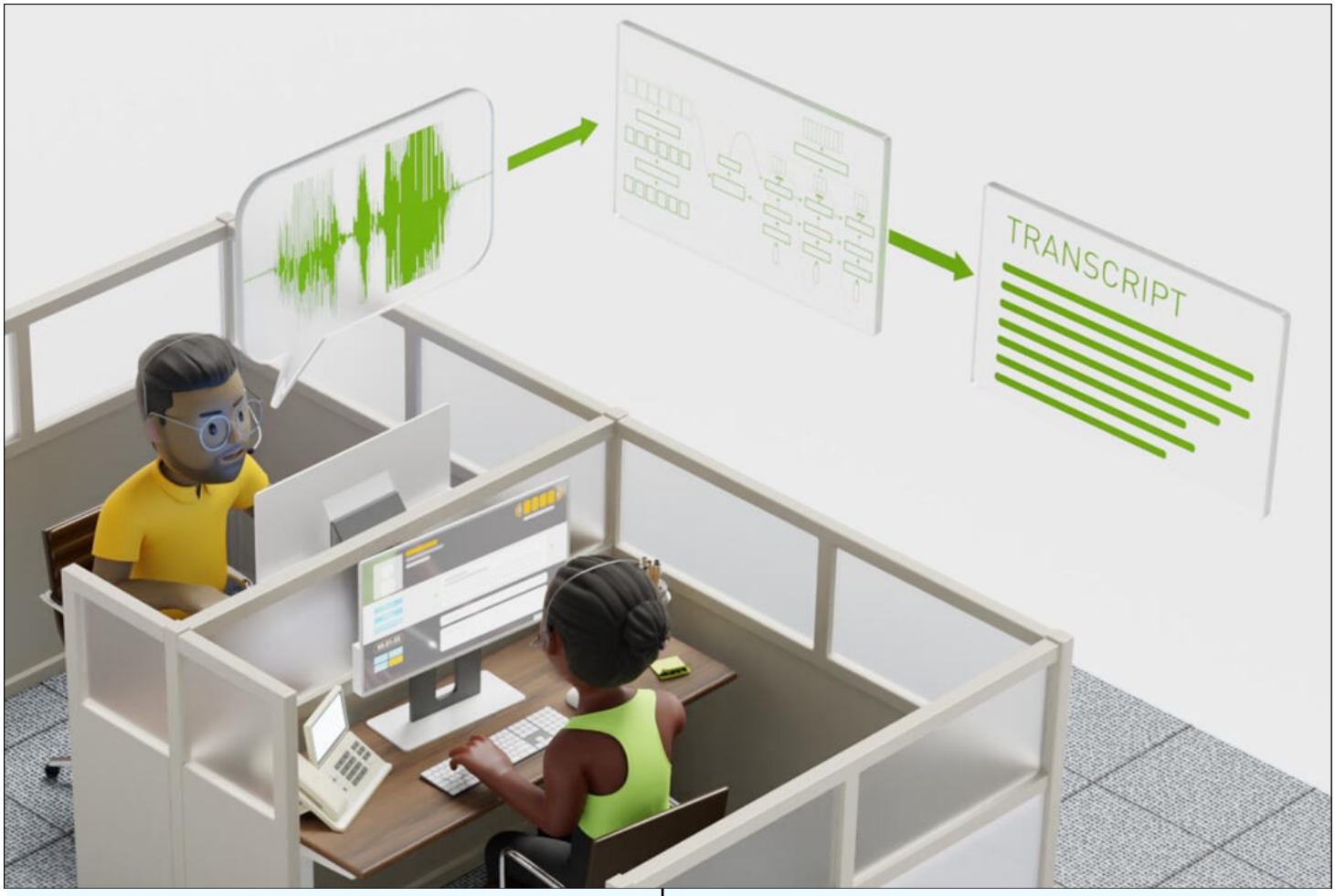
La reconnaissance simplifier la gestion du temps et des tâches. Plutôt que de perdre du temps à saisir manuellement des textes, la reconnaissance vocale permet de :

- Dicter des e-mails ou des rapports, libérant ainsi du temps pour des missions stratégiques.
- Planifier des rendez-vous grâce aux assistants vocaux, comme l'illustre l'exemple d'un entrepreneur nigérian qui, en utilisant Google Assistant, organise sa matinée par la voix et reçoit des rappels automatisés.

Pourquoi taper quand vous pouvez parler ?

La RV permet aussi de fluidifier les réunions et les échanges professionnels. Ainsi, les réunions, souvent chronophages, peuvent être optimisées grâce à :

- La transcription en temps réel, qui capture et retranscrit les discussions, évitant aux participants de se disperser dans la prise de notes.
- La traduction instantanée, qui facilite les échanges multilingues, comme en témoigne une équipe kényane



qui archive automatiquement ses brainstormings grâce à cette technologie.

Par ailleurs, la RV a le mérite de favoriser l'accessibilité et l'inclusion. En effet, au-delà de l'amélioration de la productivité, la reconnaissance vocale contribue à :

- L'autonomie des personnes en situation de handicap, en leur offrant une alternative à la saisie manuelle.
- L'adaptation aux langues locales, avec des logiciels capables de transcrire les dialectes africains, renforçant ainsi leur utilité sur le terrain. Un médecin ivoirien, par exemple, enregistre ses diagnostics en français et en dioula, combinant précision et accessibilité culturelle.

Les défis à relever pour un déploiement efficace

Bien que prometteuse, la reconnaissance vocale en Afrique se heurte aux obstacles infra :

- **Une connectivité inégale :** dans certaines régions du

continent, les infrastructures internet limitées rendent difficile l'utilisation d'outils cloud. Tout le monde n'a pas encore Starlink.

- **La reconnaissance des accents et langues locales** : malgré des avancées significatives sur ce terrain, il faut avoir l'honnêteté de reconnaître que certains logiciels peinent encore à transcrire fidèlement certaines langues africaines.
- **La sécurité des données sensibles** : l'usage de ces technologies dans des domaines comme la santé ou la finance impose des protocoles de sécurité stricts.

Pour surmonter ces défis, il est recommandé d'opter pour des solutions locales ou certifiées, intégrant des protocoles de protection avancés. Des plateformes comme SpeakAfrique illustrent cette approche en conciliant reconnaissance multilingue et confidentialité des données.

Une opportunité à saisir dès aujourd'hui

La reconnaissance vocale n'est plus une technologie de demain : elle est accessible et déjà prête à transformer les méthodes de travail. Pour les entreprises africaines, son adoption permet non seulement un gain de temps considérable mais aussi une amélioration de la concentration sur les tâches à forte valeur ajoutée. Pourquoi ne pas l'essayer dès aujourd'hui ? ❑

Parlez au futur : la reconnaissance vocale, votre nouvelle longueur d'avance

Judith Hounsou

Rédactrice

Cabinet GRH Conseil

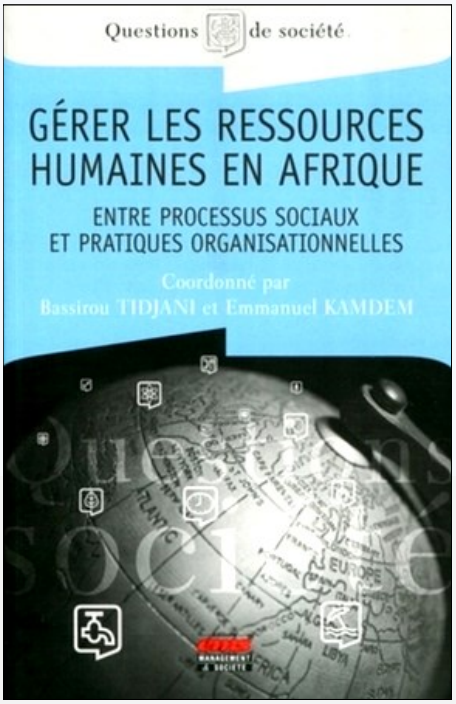
www.grhconseil.com

Pratiques RH
N° 25 - Octobre 2024
Magazine africain de gestion des ressources humaines
AU-DELÀ DU DIPLÔME : LE PORTEFEUILLE PROFESSIONNEL, UN ATOUT MAJEUR POUR LE RECRUTEMENT
INTERVIEW GAUTHIER ATHIÉNOU, EXPERT EN INGÉNIERIE DE LA FORMATION
FAIRE DE L'ENTREPRISE UN AIMANT À TALENTS : LE POUVOIR DE LA MARQUE EMPLOYEUR

À découvrir

UN LIVRE : « GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES EN AFRIQUE »

Présentation



Ce livre explore les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans plusieurs pays africains francophones (Bénin, Cameroun, Maroc, Nigéria, Sénégal, Togo, Tunisie). Il met en lumière l'influence des contextes sociaux et culturels sur les pratiques organisationnelles et le développement territorial. décennies.

Les auteurs

Ce livre est co-écrit par Bassirou Tidjani et Emmanuel Kamdem, deux universitaires reconnus pour leurs travaux sur le management en contexte africain. Leur approche croisée permet d'aborder la GRH sous un prisme à la fois théorique et empirique, en tenant compte des réalités locales.

Thèmes abordés

Les réflexions des auteurs sont déployées autour de 3 grandes problématiques :

- Synergie et solidarité d'acteurs en zone rurale : une approche de la rationalité et de la gouvernance situées dans le contexte d'un douar marocain.
- Le recours à la communauté : un moyen de lutte contre la fraude dans les entreprises en Afrique.
- La tontine d'entreprise en tant que réseau social : un levier de création du capital social.

Public-cible

Ce livre s'adresse principalement :

- Aux professionnels des RH en Afrique francophone
- Aux universitaires, chercheurs et étudiants en GRH
- Aux décideurs politiques impliqués dans le développement des compétences et des territoires.

Accès

- Éditeur : Éditions EMS
- Nombre de pages : 330
- Date de publication : 02.12.2010
- ISBN13 : 978-2-84769-136-8
- Format : Broché
- Prix : 25,35 € /16,351.33 XOF
- Lien d'achat : https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/gerer-les-ressources-humaines-en-afrique-9782847691368/

Lexique RH

LA DÉLÉGATION

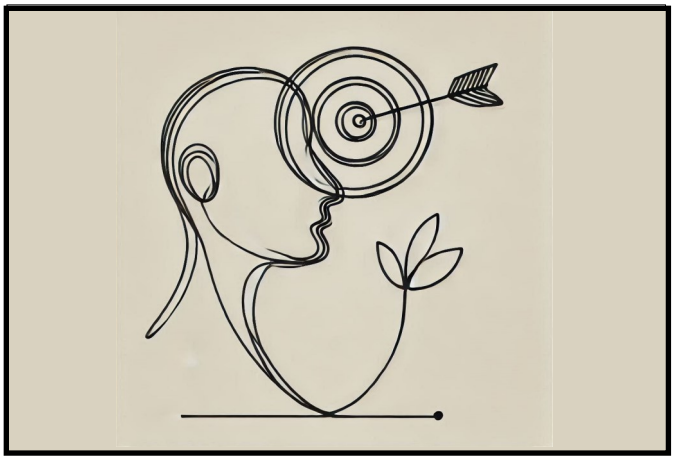
La délégation améliore non seulement l'efficacité opérationnelle, mais également la satisfaction des employés. Elle repose sur la compréhension et la mise en œuvre de concepts comme l'autonomisation, le contrôle par le résultat et la responsabilisation.

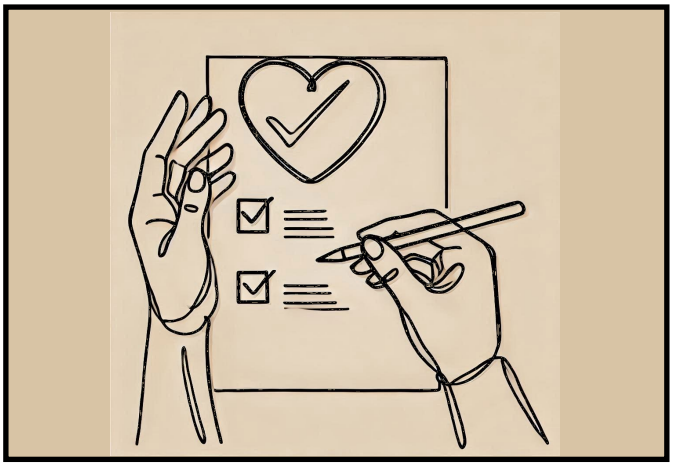
Autonomisation

Elle est l'accroissement de la capacité des employés à prendre des décisions et agir indépendamment, renforçant leur engagement et leur efficacité.

Contrôle par le résultat

Il s'agit d'une méthode où les managers évaluent les performances selon les résultats obtenus, plutôt que par les processus suivis.





Responsabilisation

Cela correspond à un processus d'attribution claire des responsabilités aux employés pour encourager la prise de décisions éclairées et l'engagement.

Définitions rassemblées par Judith Hounsou

Analytique RH

LE TAUX DE PROMOTION INTERNE

Formule	**(Effectif moyen sur la période/Nombre de promotions internes) ×100**
Fonction	Cet indicateur mesure la capacité d'une organisation à faire évoluer ses collaborateurs en interne. Il reflète la dynamique de développement des talents et la gestion des compétences, tout en évaluant la fidélisation et l'engagement des équipes.
Périodicité de calcul	Mensuelle ou trimestrielle
Autres appellations	*Taux d'évolution interne, Taux de mobilité ascendante*
Anglais	*Internal promotion rate, Internal advancement rate*
Intérêt	Cet indicateur est particulièrement pertinent dans les organisations souhaitant valoriser la mobilité interne et optimiser leur gestion des talents. Il est crucial dans les secteurs où la rétention des compétences et la formation continue sont stratégiques.
Tendances générales en Afrique	⇒ Le taux de promotion interne varie fortement selon les secteurs et la taille des entreprises. ⇒ En moyenne, les grandes entreprises africaines affichent un taux de promotion interne de 10 à 15 %. ⇒ Les secteurs bancaires et télécoms se distinguent par des taux plus élevés, tandis que les secteurs industriels et agricoles restent plus faibles.
Difficultés et obstacles à son évolution positive	⇒ Un manque de programmes de formation adaptés aux besoins de l'entreprise. ⇒ Une gestion des carrières insuffisamment structurée. ⇒ La préférence pour le recrutement externe dans certains secteurs. ⇒ Des biais de promotion favorisant l'ancienneté plutôt que la compétence.
Quelques conseils pratiques	⇒ Mettre en place des plans de succession clairs. ⇒ Développer des parcours de formation personnalisés. ⇒ Instaurer des évaluations régulières des compétences. ⇒ Encourager la mobilité interne par des opportunités de rotation de postes. ⇒ Valoriser la promotion interne dans la culture d'entreprise.
Conclusion et perspectives	Le taux de promotion interne est un indicateur clé de la gestion des talents et du climat social. Un suivi rigoureux et des actions ciblées permettent non seulement de fidéliser les collaborateurs, mais aussi de renforcer la performance globale de l'entreprise. Les DRH africains doivent en faire un levier stratégique pour anticiper les besoins futurs en compétences.

Brainstorming

LA DÉLÉGATION

Citation

« Un leader qui ne délègue pas suffisamment est comme un baobab qui empêche les jeunes arbres de pousser sous son ombre. »

Fred Swaniker (entrepreneur ghanéen, fondateur de l'African Leadership Academy)

Commentaire : Cette métaphore du baobab, profondément ancrée dans la symbolique africaine, illustre avec justesse comment un leadership trop centralisateur peut entraver l'émergence des talents. Elle plaide efficacement pour un style de management plus inclusif, nécessaire à la transformation des entreprises africaines qui sont souvent marquées par des hiérarchies un peu trop rigides.

Chiffre à l'honneur

***23%** seulement des managers en Afrique sub-saharienne estiment déléguer suffisamment leurs tâches, contre 35% en Europe et 42% en Amérique du Nord.*

Source : https://www.harvardbusiness.org/insight/2024-global-leadership-development-study-time-to-transform/

Commentaire : La délégation est devenue clé en GRH. Elle favorise la prise de décision par les employés, et améliore ainsi la réactivité et l'innovation. Il revient aux RH en Afrique de créer une culture de confiance valorisant la délégation, notamment via des formations au leadership pour les managers, afin que ces derniers apprennent à déléguer efficacement et à responsabiliser leurs équipes.

Humour

Un employé reçoit un courriel de son supérieur avec comme objet :
« Urgent : nouvelle mission à déléguer. »
Intrigué, il ouvre le mail et lit son contenu :
« Bonjour, pouvez-vous déléguer cette tâche à quelqu'un d'autre ? Merci. »
L'employé répond simplement :
« Désolé, je vais déléguer votre demande à mon collègue… qui va probablement vous la renvoyer ! »

DELEGATION

Delegation has become a key practice in HR management. Below are some words and concepts associated with this essential HR practice.

Accountability	***Responsabilisation***
Empowerment	***Habilitation***
Follow-up	***Suivi***
Guidelines	***Directives***
Monitoring	***Supervision***
Purpose	***Finalité***
Support	***Soutien***
Task	***Tâche***
Trust	***Confiance***
Workload	***Charge de travail***
Continuous learning	***Apprentissage continu***
Iteration	***Itération***

Traductions rassemblées par Judith Hounsou

Publicité

Happy Birthday
ANS
20
TALENTS PLUS CONSEILS
TALENTS GEST PAIE, fruit de 20 ans de pratique.
TALENTS Conseils
Nous créons la passion et l'énergie
@TALENTS PLUS CONSEILS
WWW.TALENTSPLUSAFRIQUE.COM
00229 01 97 64 03 93

COMMENT « BIEN » ANNONCER UN LICENCIEMENT ? LE DÉFI DE LA TRANSPARENCE

PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL. Annoncer un licenciement pour motif économique est une tâche délicate qui nécessite une approche humaine et empathique. Voici un exemple d'échange fictif entre un directeur des ressources humaines (DRH) et un employé, inspiré de cas réels. Accrochez-vous, ça va tanguer !

Scène de licenciement : Une conversation difficile

Dans les bureaux d'une entreprise de taille moyenne en Afrique francophone, une crise économique aiguë a contraint la direction à prendre des mesures drastiques. Monsieur Kofi, le DRH, doit annoncer un licenciement pour motif économique à Monsieur Alain, un collaborateur clé. La tension est palpable avant même le début

de la rencontre.

DRH : Monsieur Alain, je vous remercie d'avoir accepté ce rendez-vous. Je dois vous avouer que cette conversation est particulièrement difficile pour moi. Ce que j'ai à vous annoncer aujourd'hui n'est pas une décision que j'aurais souhaité prendre, croyez-moi.

Employé : (D'un ton méfiant, presque résigné) *Vu la mine que vous affichez et ces convocations précipitées, je suppose que vous n'êtes pas là pour m'annoncer une promotion…*

DRH : Vous avez hélas raison. Il ne s'agit pas d'une bonne nouvelle. Malheureusement, nous traversons une crise économique sévère qui met en péril la survie même de l'entreprise. Après avoir examiné toutes les options possibles, nous avons été contraints de procéder à une réduction d'effectifs. Votre poste est directement concerné par cette décision.

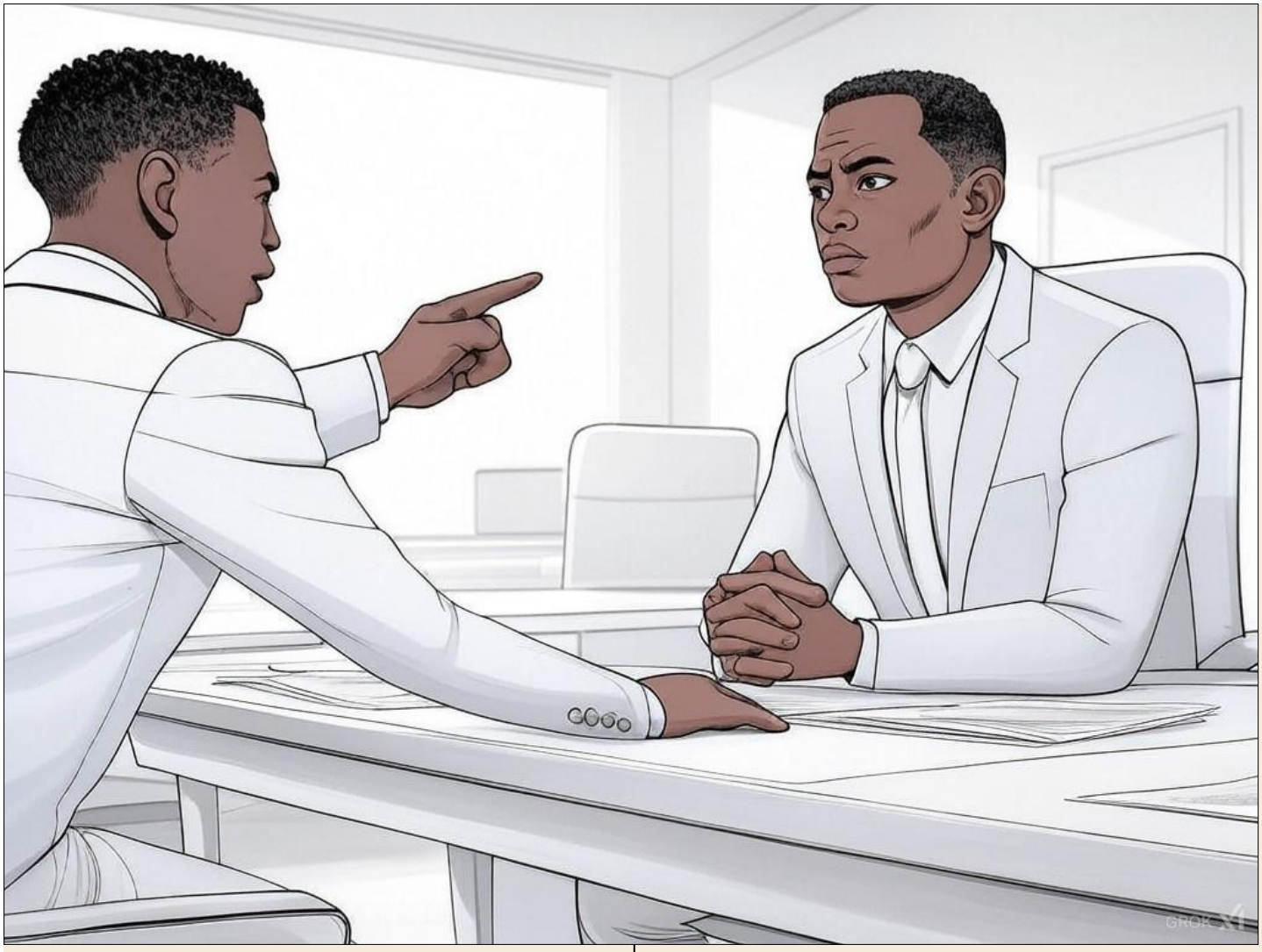
Employé : (*Sa voix monte, l'indignation pointe) Comment ça ? C'est une mauvaise blague ? Après huit ans à me dévouer corps et âme à cette entreprise, c'est comme ça que ça se termine ? Une réunion expéditive pour m'apprendre que je suis licencié ?*

DRH : Je comprends parfaitement votre choc et votre colère, Monsieur Alain. C'est une réaction tout à fait légitime. Ce n'est certainement pas la reconnaissance que vous méritez après tout ce que vous avez apporté à l'entreprise, j'en suis conscient.

Les crises économiques peuvent transformer les héros en victimes du système

Employé : (L'interrompt, l'amertume perce) *En colère ? Vous n'imaginez même pas à quel point. La semaine dernière encore, le directeur nous félicitait pour nos résultats exceptionnels et là, soudain, vous me parlez de crise économique! Mais sérieusement ?*

DRH : Je comprends que cela puisse paraître incompréhensible,



surtout après les récents succès. Cependant, la situation a évolué de manière brutale, avec des pressions financières que nous n'avions pas pu anticiper. Cette décision, je tiens à le souligner, n'est en aucun cas liée à votre performance, qui a toujours été exemplaire.

Employé : (Un rire amer) *Exemplaire... C'est toujours le mot que l'on sort quand on cherche à se débarrasser de quelqu'un. Et le service marketing, qui patine depuis deux ans, lui, est épargné ? Pourquoi ? Parce que la directrice est membre du même club service que le PDG ?*

DRH : Je ne peux pas commenter les décisions concernant les autres services. Ce que je peux vous assurer, c'est que les critères ont été appliqués de manière rigoureuse et équitable pour tous. Cela dit, je reconnais que ces décisions peuvent parfois sembler in-

que je tenais à discuter directement avec vous.

Employé : (Sarcastique) Ah, discuter... Vous êtes surtout là pour faire le sale boulot, hein ? Et mes projets en cours ? L'audit que je devais présenter la semaine prochaine ? Qui va s'en occuper ?

DRH : C'est une question essentielle. Nous souhaitons organiser une transition digne et respectueuse de vos contributions. Si vous êtes d'accord, nous pourrions planifier ensemble comment clôturer ou transmettre au mieux vos dossiers en cours.

Employé : (Se lève brusquement et marche nerveusement) *Une transition ? Vous croyez vraiment que je vais former quelqu'un pour me remplacer ?*

DRH : Je comprends parfaitement votre frustration, ce n'est pas ce que nous attendons de vous. Il s'agit plutôt d'une réorganisation des équipes, et nous souhaitons simplement nous assurer que votre travail soit valorisé et que vos dossiers soient pris en charge de manière professionnelle.

Employé : (Sarcastique) *Réorganisation, bien sûr ! Et je suppose que vous avez un "super plan d'accompagnement" à me proposer, n'est-ce pas ?*

DRH : Nous avons effectivement mis en place un programme d'accompagnement, conscient que cette transition est une étape difficile. Vous recevrez une indemnité de licenciement substantielle, bien supérieure au minimum légal, et nous collaborons avec un cabinet spécialisé pour vous aider à retrouver un emploi ou à développer de nouvelles compétences professionnelles.

Une mauvaise nouvelle conserve son amertume, peu importe l'emballage qu'on lui donne

Employé : (Ironique) *Oh, formidable ! Un cabinet de reclassement pour refaire mon CV et m'expliquer comment rédiger une lettre de mo-*

grande utilité.

DRH : Je comprends votre scepticisme, mais ce programme va bien au-delà d'une simple formalité. Ce cabinet propose un suivi personnalisé, des conseils ciblés et des outils concrets pour maximiser vos chances sur le marché du travail. De plus, je reste personnellement disponible pour vous soutenir et vous accompagner, si vous en ressentez le besoin.

Employé : (Retrouvant un calme amer) *Et ma famille ? Vous y avez pensé ? J'ai deux enfants à l'université, un prêt immobilier à rembourser... Vous imaginez vraiment que je vais retrouver un travail à 45 ans, dans le contexte actuel ?*

DRH : C'est une préoccupation absolument légitime, et je ne prétends pas avoir toutes les réponses. C'est précisément pour cela que nous avons prolongé votre préavis à trois mois, afin de vous laisser le temps de vous organiser et de prendre les meilleures décisions pour votre avenir. Si des ajustements supplémentaires sont nécessaires, nous pourrons en discuter.

Employé : (S'affaisse lourdement sur sa chaise) *Et mes heures supplémentaires ? Mes week-ends sacrifiés ? Avez-vous songé à tout cela au moment de prendre cette décision ?*

DRH : Croyez-moi, Monsieur Alain, chaque effort que vous avez fourni a été reconnu et apprécié à sa juste valeur. Cette décision ne remet absolument pas en question tout ce que vous avez accompli au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une mesure de dernier recours pour préserver l'avenir de notre entreprise.

Employé : (Amèrement) *Et cet avenir se fera sans moi, visiblement...*

DRH : Je suis sincèrement désolé, Monsieur Alain. Je reste à votre entière disposition pour rendre cette période la moins douloureuse possible. Vous avez été un pilier de cette entreprise et je ferai tout ce qui est en mon pouvoir pour vous soutenir.

Analyse/Commentaire

Ce dialogue montre les tensions entre un employé vulnérable et un DRH qui doit annoncer un licenciement. On y observe :

- Que le DRH parle de procédures et d'aide technique, mais ne répond pas vraiment aux inquiétudes personnelles de l'employé sur sa famille et son avenir.
- Le DRH, bien que professionnel, ne semble pas reconnaître la souffrance de l'employé, qui réagit avec amertume.
- Qu'une approche RH uniquement centrée sur les règles est insuffisante, même si elle est légalement correcte.

Les leçons à tirer pour les RH

Pour gérer au mieux ce genre e situation, il convient de :

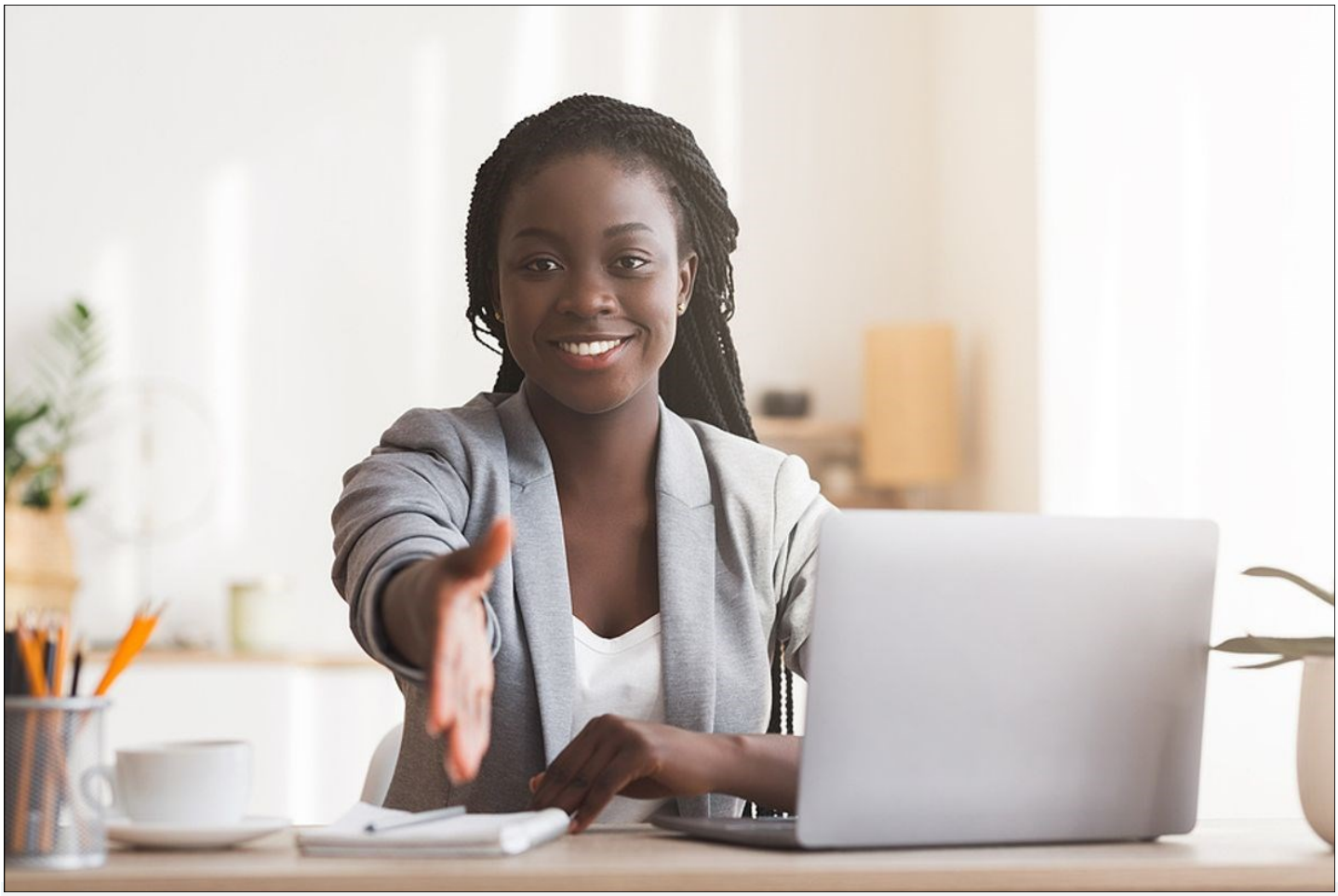
1) **Faire preuve d'empathie.** Privilégiez une approche humaine : « *Je comprends que cette situation est difficile pour vous et votre famille* » plutôt que des justifications corporatives. Les employés vivent le licenciement comme une rupture relationnelle, pas seulement un changement de statut.
2) **Prévoir les préoccupations financières et émotionnelles.** Proposez immédiatement des solutions concrètes (soutien financier temporaire, révision de CV, réseau d'anciens) et reconnaissez les contributions passées.
3) **Assurer la transparence des décisions.** Expliquez clairement les critères ayant mené au licenciement plutôt que d'utiliser des formules vagues. Cette précision répond au besoin de compréhension exprimé par les employés concernés.
4) **Établir un accompagnement post-départ.** Un programme de mentorat ou l'accès à un réseau professionnel atténue le sentiment d'exclusion souvent ressenti par les collaborateurs licenciés. ❑

Cabinet GRH Conseil

SÉLECTIONNER ET FAIRE GRANDIR LES TALENTS : LE RÔLE CLÉ DU RESPONSABLE DU RECRUTEMENT

DOTATION EN PERSONNEL. Recruter les bons profils n'est pas qu'une question de formalités administratives. Dans un marché africain où la compétition pour les talents s'intensifie, le rôle du responsable du recrutement devient central. Ce professionnel ne se limite pas à pourvoir des postes : il façonne l'avenir de l'entreprise en alignant la stratégie de recrutement avec ses ambitions de croissance.

Par Judith Hounsou



Le/la Responsable du recrutement joue un rôle fondamental dans la gestion des ressources humaines de l'entre-

prise.

Une mission clé : attirer et fidéliser les talents africains

Le responsable du recrutement joue un rôle déterminant dans la gestion des processus RH adaptés aux réalités locales. Sa mission s'étend bien au-delà de la simple sélection de candidats : il doit piloter l'ensemble du cycle de vie du recrutement, de l'identification des besoins en compétences à l'intégration réussie des nouveaux collaborateurs.

Parmi ses responsabilités :

- La conception de stratégies de recrutement en phase avec le marché de l'emploi local
- Le développement de programmes de formation continue pour faire grandir les talents
- L'accompagnement des managers dans la gestion des équipes multiculturelles
- La mise en place de politiques de rémunération compétitives et équitables.

Les compétences clés pour un impact durable

Pour réussir dans ce rôle, le responsable du recrutement doit maîtriser plusieurs compétences spécifiques :

- Une connaissance approfondie du droit social et des pratiques RH locales
- Des capacités d'analyse et de prise de décision adaptées à des contextes parfois complexes
- Une aptitude à la communication interculturelle et à la gestion du changement.

Sans une gestion prévisionnelle des compétences, l'Afrique perd ses cerveaux avant même qu'ils ne brillent

Un parcours professionnel ancré dans

le contexte africain

De nombreux chemins mènent à ce poste stratégique. Un parcours académique en gestion des ressources humaines dans une université africaine, suivi de stages pratiques dans des entreprises locales, constitue une base solide.

Les professionnels évoluent souvent depuis des fonctions administratives vers des rôles plus stratégiques. Certains se spécialisent après une première carrière dans la gestion commerciale ou managériale, prouvant ainsi la diversité des trajectoires possibles.

Des opportunités de carrière et d'évolution prometteuses

Les perspectives d'emploi pour un responsable du recrutement sont vastes et couvrent plusieurs secteurs clés :

- Les grandes industries et multinationales implantées sur le continent
- Les banques, compagnies d'assurance et institutions publiques
- Les entreprises locales en pleine expansion cherchant à structurer leurs processus RH.

en Afrique

Les entreprises africaines font face à des transformations majeures :

- La digitalisation accélérée des processus de recrutement et de gestion des talents.
- La nécessité de développer des stratégies innovantes pour retenir les talents formés.
- L'importance croissante des démarches inclusives et équitables dans les pratiques RH.

S'inspirer des experts du continent

Pour illustrer la richesse de ce métier, plusieurs experts RH africains partagent leurs conseils : Ahmed Diarra, DRH chez ECOBANK, souligne l'importance de la gestion prévisionnelle des compétences.

Awa Traoré, consultante en recrutement, recommande une meilleure collaboration entre les équipes RH et opérationnelles.

Investir dans les talents africains : un choix stratégique

Fidéliser les talents locaux, c'est investir dans la richesse durable du continent

Créer un poste de responsable du recrutement, c'est bien plus qu'une décision administrative : c'est un levier stratégique pour toute entreprise souhaitant prospérer dans le contexte africain. En attirant et en fidélisant les meilleurs talents locaux, vous contribuez non seulement à la croissance de votre entreprise, mais aussi au développement économique du continent. ❑

Judith Hounsou

Rédactrice

Cabinet GRH Conseil

www.grhconseil.com

L'ABGRH : UNE ASSOCIATION CORPORATIVE DE RÉFERENCE AU PAYS DES HOMMES INTÈGRES

BURKINA FASO. L'Association Burkinabé des Gestionnaires des Ressources Humaines (ABGRH) est une organisation professionnelle créée en 2001 au Burkina Faso. Elle regroupe des professionnels des ressources humaines évoluant dans divers secteurs économiques et institutionnels.

Historique

Fondée en 2001, l'ABGRH est née du besoin de créer une plateforme dédiée aux gestionnaires des ressources humaines pour partager des expériences et renforcer leurs compétences. Depuis sa création, l'association a organisé divers événements, tels que des déjeuners de réseautage et des master classes, pour promouvoir les meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines au Burkina Faso.

Gouvernance

L'ABGRH est dirigée par un bureau exécutif élu par ses membres. Le processus de nomination des dirigeants est démocratique, assurant une représentation équitable des professionnels des ressources humaines. mis en place pour traiter de

JNRH 2022

questions spécifiques liées à la profession.

Membres

L'association compte plusieurs membres répartis à travers le pays, issus de divers secteurs d'activité. L'adhésion est ouverte aux personnes physiques et morales souhaitant contribuer à la promotion de la fonction RH. Les frais d'adhésion sont de 15 000 FCFA, avec une cotisation annuelle de 10 000 FCFA pour les individus et de 100 000 FCFA pour les organisations. Les membres bénéficient de tarifs préférentiels pour les activités de l'ABGRH, d'opportunités d'emploi et de formations spécialisées.

Activités

Parmi les initiatives phares de l'ABGRH figurent les Journées Nationales des Ressources Humaines (JNRH), des sessions « RH Time », des ateliers de travail et des afterworks. Ces événements offrent des opportunités de partage d'expériences, de formation continue et de réseautage pour les professionnels du secteur.

Perspectives

Face aux défis actuels, l'ABGRH

s'engage à renforcer la professionnalisation de la fonction RH au Burkina Faso. L'association prévoit d'élargir son réseau, d'intensifier ses programmes de formation et de promouvoir des pratiques innovantes en gestion des ressources humaines pour répondre aux besoins évolutifs des organisations.

Hommage

Le regretté Yves Guimbien Toé, président de l'ABGRH jusqu'à son décès en octobre 2024, a marqué l'histoire de l'association par son engagement et sa vision. Sous sa direction, l'ABGRH a su multiplier les initiatives pour renforcer les compétences des professionnels en gestion des ressources humaines et promouvoir cette fonction cruciale au sein des entreprises burkinabè. L'impact de ses actions sur le développement de l'association et la reconnaissance de la profession RH au Burkina Faso est indéniable et reconnu par tous.

Opérationnalité

Le site web de l'ABGRH a été mis à jour pour la dernière fois le 9 octobre 2024, assurant ainsi une communication continue et dynamique avec ses membres. Quant à l'événement majeur organisé par l'association, il s'agissait des Journées Nationales des Ressources Humaines, tenues en novembre 2023, un rendez-vous incontournable pour les professionnels du secteur.

Coordonnées

- Site web : https://abgrh.org/
- Téléphone : +226 65227584 / 76639480
- E-mail : info@abgrh.org

Informations rassemblées par

Parfait Nassara

Tribune

POURQUOI LE PATERNALISME TUE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES AFRICAINES

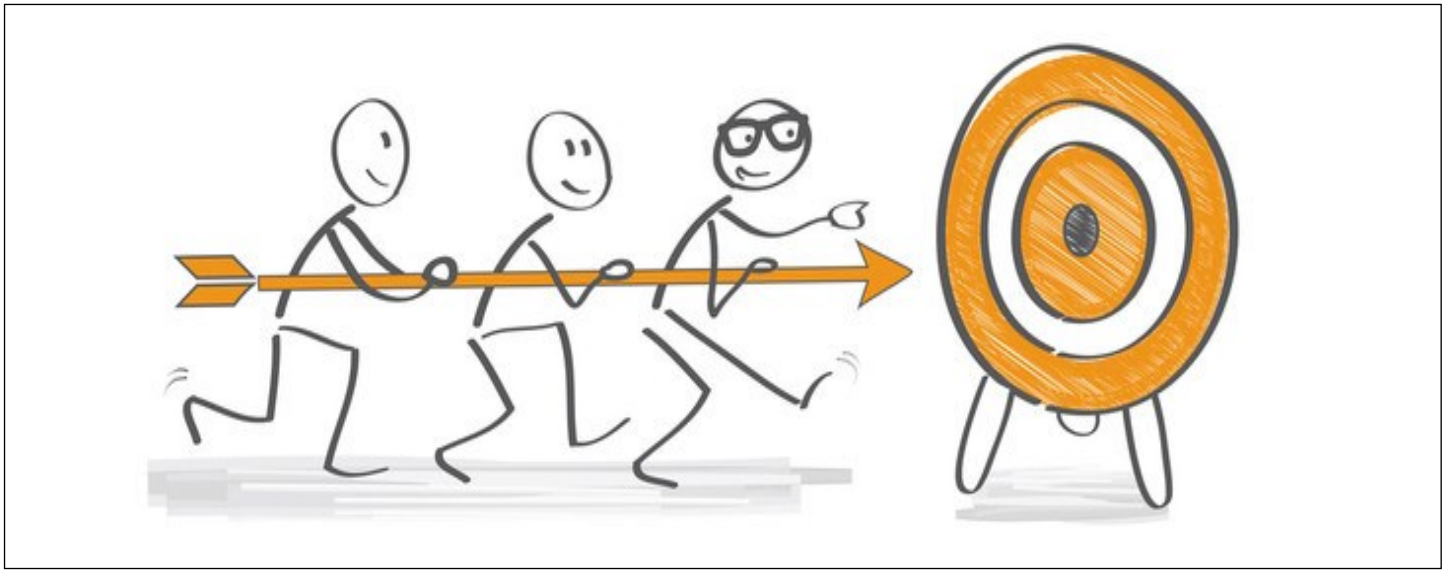
STYLE MANAGÉRIAL. Rappeler l'importance du capital humain à l'entreprise est l'exemple même du truisme. Pourtant, trop se concentrer sur le bien-être des employés au détriment des objectifs stratégiques peut devenir un frein, surtout dans un contexte africain où les pressions économiques sont fortes. N'est-il pas temps de recentrer les priorités des RH pour booster la performance globale de l'entreprise .

Par Frantz Massougbodji

Pourquoi tant d'entreprises africaines privilégient-elles un modèle paternaliste qui place les besoins émotionnels des employés avant la raison d'être et les buts visés par l'entreprise ?

L'employeur n'est pas le père des employés

Un malaise persistant touche de nombreuses entreprises africaines : celui du paternalisme managérial. Trop souvent, les départements RH se sentent responsables non seulement des compétences et performances des employés, mais aussi de leurs problèmes personnels. Cette approche engendre une relation dysfonctionnelle entre employeurs et employés, où ces derniers commencent à attendre de leur entreprise bien plus que ce qu'elle peut raisonnablement offrir : soutien financier, solutions logistiques, voire aide pour résoudre des problèmes familiaux. Prenons l'exemple d'une PME technologique basée à Nairobi. Lorsqu'un développeur a rencon-



tré des difficultés financières personnelles, les RH ont proposé de lui accorder un prêt sous forme d'avance salariale. Bien que cela puisse sembler bienveillant, cette pratique crée une dépendance malsaine. Si chaque employé commence à percevoir son entreprise comme une institution sociale plutôt qu'une plateforme de création de valeur, où cela nous mènera-t-il ?

Un déséquilibre néfaste

Ce paternalisme entraîne inévitablement un déséquilibre. Certains employés finissent par considérer leur lieu de travail comme un espace où tous leurs problèmes doivent être pris en charge, directement ou indirectement. Au lieu de voir leur emploi comme une opportunité de croissance professionnelle et personnelle, ils en viennent à le percevoir comme une béquille financière ou psychologique.

Dans certains cas extrêmes, cette attitude nuit à la productivité globale de l'entreprise. En effet, lorsque les attentes des employés dépassent les capacités réelles de l'organisation, on observe une augmentation des conflits internes, des retards dans les projets, et une détérioration des relations professionnelles.

Le travail est une solution, pas un problème

Il est parfois opportun, pour les managers et les gestionnaires

des ressources humaines, de rappeler aux salariés que le travail ne doit pas être perçu comme une source de souffrance ou de contrainte, mais comme une solution à leurs problèmes. En travaillant dans une entreprise dynamique et performante, un individu peut accéder à des revenus stables, acquérir de nouvelles compétences et améliorer sa qualité de vie. Cependant, cette perspective positive nécessite une prise de conscience : le travail repose sur une transaction mutuellement bénéfique, et non sur une obligation morale de l'employeur.

Le travail n'est pas un refuge émotionnel

En Afrique, où la transformation numérique offre des opportunités sans précédent, les entreprises doivent insister sur le fait que leur rôle principal est de générer de la valeur économique, et non de régler les problèmes personnels de chacun.

Il faut remettre les pendules à l'heure

Rappelons simplement qu'aucun employeur n'impose son choix à un employé. Un contrat de travail repose sur un accord implicite : l'employé apporte sa contribution en échange d'une rémunération et d'autres avantages. Rien de plus, rien de moins.

Cette approche réaliste permettrait plusieurs avancées :

- **Une gestion plus efficace des ressources** : En cessant de considérer les employés comme des clients dont il faut satisfaire toutes les demandes, les entreprises peuvent concentrer leurs efforts sur des objectifs tangibles.
- **Une culture de responsabilisation** : Les employés comprendraient mieux que leur réussite dépend principalement de leur propre implication et de leur performance.

- **Une amélioration de la compétitivité** : En mettant l'accent sur les résultats plutôt que sur les émotions, les organisations africaines seraient mieux placées pour rivaliser sur des marchés mondiaux exigeants.

Conclusion : recentrer les priorités

La performance d'une entreprise repose sur des objectifs clairs, et non sur une gestion émotionnelle des RH. Les entreprises africaines devraient donc se recentrer sur l'essentiel, en cessant de satisfaire toutes les demandes individuelles. Ce réalignement libère ceux qui misent sur leur propre engagement et élimine les comportements opportunistes. Pour réussir à l'échelle mondiale, les gestionnaires RH doivent s'aligner sur la stratégie de l'entreprise, sans céder à la tentation d'un modèle protecteur.

À bien y réfléchir, les entreprises africaines peuvent-elles se permettre de continuer autrement ?

❑ **F.M.**

Courrier des lecteurs

Chers lecteurs, que vos claviers ou vos plumes, légers ou engagés, viennent enrichir ce dialogue vivant qui fait battre le cœur de notre communauté de passionnés des ressources humaines.

26

Bonnes pratiques

FAIRE DE L'ENTREPRISE UN AIMANT À TALENTS : LE POUVOIR DE LA MARQUE EMPLOYEUR

RECRUTEMENT. Bien plus qu'un outil de communication, la marque employeur façonne l'expérience des collaborateurs de l'entreprise et attire à elles les talents clés. Lorsqu'elle est bien construite, elle devient un atout stratégique, renforçant engagement, fidélisation et compétitivité sur un marché africain en pleine évolution.

Par Mélaine Ahouanyè

Lorsqu'elle est bien définie et mise en avant, la marque employeur devient un véritable moteur de croissance. Elle ne se limite pas à un simple concept de communication externe, mais incarne l'expérience unique offerte aux employés, qu'ils soient actuels ou futurs.

Qu'est-ce que la marque employeur ?

La marque employeur représente l'image, la réputation et la promesse qu'une entreprise véhicule auprès de ses collaborateurs et candidats potentiels. Elle vise à renforcer les relations entre l'entreprise et ses employés, en attirant les meilleurs talents et en les fidélisant. Cet effort d'attractivité et de rétention va bien au-delà d'une simple opération de marketing. Il constitue un investissement stratégique capable de transformer l'avenir de l'entreprise.

Les atouts d'une marque employeur bien définie

Une marque employeur solide présente de nombreux avantages,

Pratiques RH Magazine N° 25 — Octobre 2024

« J'exprime quelques réserves sur certains aspects de votre article sur le pouvoir de la marque employeur. Premièrement, l'article présente la marque employeur comme ayant un 'impact direct sur la performance financière'. Cette affirmation me semble trop catégorique car le lien de causalité est souvent plus complexe et difficile à mesurer. Par exemple, chez un ancien employeur au Sénégal, nous avions une excellente marque employeur mais nos résultats financiers fluctuaient en fonction de nombreux autres facteurs externes. Deuxièmement, la section sur les freins au développement me paraît trop simpliste. Le « manque de sensibilisation » n'est pas toujours le problème principal, souvent c'est plutôt l'inadéquation entre les pratiques occidentales de marque employeur et les réalités socioculturelles locales qui pose défi.

Je crois que vous devez veiller à ce que les conseils que vous donnez soient véritablement ancrés dans les réalités du terrain africain tout en le rendant plus actionnable pour les entreprises implantées localement. » **Sèna H.**

La Rédaction : Nous vous remercions pour votre analyse de notre dernier article sur la marque employeur en Afrique. Nous pensons que vous avez raison de souligner la complexité du lien entre la marque employeur et la performance financière. Bien que certaines études montrent une corrélation positive entre la marque employeur et l'implication des employés, il est en effet essentiel de ne pas généraliser. Vous soulignez également à juste titre l'importance de l'adaptation des stratégies de marque employeur aux réalités culturelles et économiques locales. En Afrique, une telle adaptation est indispensable, comme le montre une étude sur les marques employeurs africaines, qui indique la nécessité pour les entreprises locales de développer des marques solides face à la concurrence internationale. Enfin, la section sur les obstacles aurait pu être davantage détaillée. Une analyse plus approfondie des défis spécifiques rencontrés par les entreprises africaines aurait effectivement permis d'améliorer la compréhension des ajustements nécessaires, notamment en matière de gestion de la diversité culturelle, de contraintes économiques locales et d'adaptation des pratiques RH aux réalités socio-politiques. ❑

SINEQUANONE
Insertion & Développement professionnels
Formations ● Conseils ● Etudes ● Recrutement
Placement ● Interim
(+227) 88 28 72 35 / 91 24 74 69 / 93 18 10 09 (+227) 88 38 90 38
Niamey boblel plaque gaskiya non loin de la clinique Noma contact@cabinet-sinequanone.com

Consultez et téléchargez les numéros précédents de Pratiques RH Magazine sur https://bit.ly/pratiquesrh

PRATIQUES RH N°25

25 octobre 2024

PRATIQUES RH N°24

8 août 2024

PRATIQUES RH N°23

3 avril 2024

PRATIQUES RH N°22

27 septembre 2023

PRATIQUES RH N°21

18 juillet 2023

PRATIQUES RH N°20

28 mars 2023

PRATIQUES RH N°19

6 décembre 2022

PRATIQUES RH N°18

16 juillet 2022

PRATIQUES RH N°17

5 mai 2022

PRATIQUES RH N°16

30 décembre 2021

PRATIQUES RH N°15

26 octobre 2021

PRATIQUES RH N°14

26 juillet 2021